

*Technická univerzita v Liberci*  
*Ekonomická fakulta*

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Interní audit jako součást řídicího a kontrolního systému ve finanční společnosti**

**Internal audit as a part of management and control system in financial company**

DP-EF- KFÚ-2009 44

MARTINA MUSIL

Vedoucí práce: Ing. Jana Šmídová, katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Jaroslava Hřebíková, CIA, Česká spořitelna, a.s.

Počet stran: 90

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 7. května 2010

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 4. května 2010

Podpis

## **Anotace**

Diplomová práce analyzuje interní audit, jako součást řídicí a kontrolního systému, tak jak je prováděn ve finanční společnosti. Cílem práce je zhodnotit, jaký význam představuje interní audit pro finanční společnost a dále rozebrat interní audit v obecné rovině. V úvodu práce jsem se zabývala prvky řídicího a kontrolního systému. Hlavní část práce je zaměřena na vysvětlení pojmu interního auditu. Dále v hlavní části práce je i mimo jiné charakteristika Rámce profesionální praxe interního auditu a profil interního auditu. Poslední podkapitola teoretické části práce je zaměřena na jednotlivé etapy procesu interního auditu. Na závěr práce je zařazen praktický příklad vztahující se ke konkrétní finanční společnosti, kterou je Česká spořitelna. Nezbytnou součástí praktické části je charakteristika této společnosti. Samotný praktický příklad se vztahuje k průběžnému hodnocení kvality interního auditu.

## **Klíčová slova**

Řídicí a kontrolní systém, interní audit, finanční společnost, interní auditor, riziko,

**Annottation**

The Theses analyzes internal audit, as part of the management and control system, as it is implemented in the financial company. The objectives of the Theses is to evaluate the significance of an internal audit for financial company and dismantle internal audit in general. In the introductory part of the Theses, I was dealing with elements of the management and control system. The main part focuses on the introducín of internal audit. In the main part is also, among others, specification of the Framework for Professional Practice of Auditing and the Internal Auditor's Profile. Last subchapter of the theoretical part focuses on the individual stages of the internal audit process. At the end of the work is classified as a practical example related to a particular financial company, which is Česká spořitelna. Essential part of the practical part is characteristic of this company. The very practical example relates to a continuous assessment of Internal Audit Quality .

**Key words**

Management and control system, financial company, internal audit, internal auditor, risk

## Obsah

Seznam tabulek a obrázků.....	8
Úvod.....	9
1 Řídící a kontrolní systém společnosti.....	11
1.1 Legislativa a řídicí a kontrolní systém ve finanční společnosti .....	18
1.2 Základní charakteristika a cíle řídicího a kontrolního systému ve finanční společnosti .....	19
2 Složky řídicího a kontrolního systému .....	22
2.1 Kontrolní prostředí.....	23
2.2 Řízení rizik.....	25
2.2.1 Tržní riziko .....	27
2.2.2 Kreditní riziko .....	29
2.2.3 Riziko likvidity .....	30
2.2.4 Operační rizika .....	31
2.2.5 Riziko koncentrace .....	32
2.3 Kontrolní činnost .....	32
2.4 Informační systém a komunikace v rámci řídicího a kontrolního systému .....	36
2.5 Monitorovací proces v rámci řídicího a kontrolního systému .....	38
3 Interní audit ve finanční společnosti.....	39
3.1 Definice interního auditu .....	40
3.2 Zaměření interního auditu.....	43
3.3 Úloha interního auditu .....	45
3.4 Rámec profesionální praxe interního auditu .....	46
3.5 Profil interního auditora.....	50
3.6 Externí auditor a interní auditor.....	53
3.7 Pozice útvaru interního auditu v organizační struktuře finanční společnosti .....	55
3.8 Proces interního auditu .....	58
3.8.1 Plánování interního auditu.....	58
3.8.2 Příprava interního auditu .....	60
3.8.3 Provádění interního auditu .....	61
3.8.4 Ukončení auditu.....	63

3.8.5	Komplexní program kvality interního auditu .....	64
4	Praktický příklad průběžného hodnocení kvality interního auditu.....	68
4.1	Charakteristika sledované finanční společnosti .....	68
4.2	Interní audit v České spořitelně .....	73
4.3	Praktický příklad průběžného interního hodnocení kvality interního auditu v České spořitelně.....	78
	Závěr .....	85
	Seznam použité literatury .....	87
	Seznam příloh.....	90

## Seznam obrázků

Obrázek 1- COSO ERM - Integrated Framework	17
Obrázek 2 - Role interního auditora	41
Obrázek 3 - Vývoj interního auditu ve společnosti	42
Obrázek 4 - Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury akciové společnosti	56
Obrázek 5 - Organizační struktura úseku 1400	57

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Oblasti výkonu interního auditu	52
Tabulka 2 - Rozdíly mezi externím a interním auditorem	54
Tabulka 3 - Přehled rozdělení činností Interního auditu na ujišťovací a poradenské služby	75
Tabulka 4 - Hodnocení auditu vedoucím auditovaného útvaru	80
Tabulka 5 - Stupně hodnocení kvality interního auditu	81
Tabulka 6 - Index kvality služeb interního auditu	82
Tabulka 7 - Výpočet indexu kvality interního auditu	83

## Seznam grafů:

Graf 1 - Vývoj indexu kvality práce interního auditu za období 2007 – 2009	84
--	----

## Úvod

Audit provází lidstvo od pradávna, už panovníci ve starověku vyžadovali, aby o daňových příjmech referovali nezávislí úředníci. K jeho rozvoji a rozšíření došlo v 19. století, jako důsledek neustále rostoucích společností a následného oddělení vlastnictví od řízení. Vlastníci chtěli být informováni od osob nezávislých na činnostech organizace, o vedení jejich společnosti. Tak se začal rozvíjet a rozšiřovat externí audit, který měl sloužit nejen vlastníkům společností, ale také ostatním zainteresovaným subjektům jako bankám nebo finančním úřadům, a byl zaměřen především na finanční oblast. Později díky neustálému rozšiřování a zvyšující se složitosti podnikových procesů se začal rozvíjet audit, jako služba určena hlavně managementu organizace. A tak se zrodil interní audit. Interní audit kdysi fungoval jako mladší sourozenec nezávislé účetní profese. Nyní se z něj stala samostatná disciplína.

Cílem práce jsou zásadní zákonitosti v procesu a úloze interního auditu ve finanční společnosti. Interní audit není samostatným prvkem řídicího a kontrolního systému, ale je jeho nedílnou součástí. Prvky řídicího a kontrolního systému jsou kontrolní prostředí, hodnocení rizik, kontrolní činnosti, informace a komunikace a monitorování. Interní audit je spolu s dalšími kontrolami, jako například liniová, součástí kontrolní činnosti.

Interní audit je dosud vnímán spíše ohrožením pro auditovaného. Objekty zájmu interního auditu mají strach z tohoto útvaru, a proto je také jedním z cílů práce vysvětlit hlavní přednosti a význam interního auditu pro finanční společnost.

Velkým krokem k poznání a zpřístupnění informací o interním auditu bylo založení Institutu interních auditorů, který vznikl v roce 1941. Teprve tehdy rozšířili interní auditoři svou působnost a začalo se o tomto oboru více mluvit.

Interní audit by měl do organizace přinášet nový pohled, přispívat ke zlepšování procesů v organizaci, pomáhat hledat a navrhnout nová řešení případných problémů, ostatním zaměstnancům pomáhat ve výkonu jejich činností. Ve finanční společnosti by měl



příspěvat k co nejefektivnějšímu, nejehospodárnějšímu a nejúčinnějšímu výkonu, aby finanční prostředky byly vynakládány co možná nejefektivněji a nejúčelněji.

První kapitola se zaměřuje na seznámení s veškerým děním kolem řídicího a kontrolního systému ve finanční společnosti. Je zde vymezena legislativa, pod kterou řídicí a kontrolní systém spadá a je povinen se jím řídit. Hlavním obsahem této kapitoly je popis jednotlivých prvků řídicího a kontrolního systému ve finanční společnosti.

Na tuto kapitolu již naváže nejdůležitější část diplomové práce. Touto částí je kapitola pod názvem Interní audit ve finanční společnosti. Je v ní uvedena definice interního auditu, která obsahuje její základní předpoklady, jako je hlavně nezávislost a objektivita. S této definice vyplývá samotný význam interního auditu. Dále je v této kapitole přiblíženo zaměření a úloha interního auditu. Nedílnou součástí je také legislativní rámec, o který se praxe interního auditu opírá.

Protože interní audit je profese, kterou vykonávají lidé, jsou v této práci uvedeny také předpoklady, které by měl mít interní auditor. Jsou zde uvedeny základní vlastnosti, dovednosti a vědomosti, které by neměly chybět žádnému internímu auditorovi. Hodně lidí, spíše laiků, spojuje interního auditora s externím auditorem v jednu osobu, která má totožnou pracovní náplň. Opak je však pravdou. Činnosti těchto dvou profesí, se mohou překrývat, ale rozdíly jsou však větší.

Podkapitola 4.7 je považována za dost důležitou, neboť je v ní podrobně analyzován celý proces interního auditu. V jednotlivých částech jsou chronologicky za sebou charakterizovány etapy procesu interního auditu od jeho plánování, přípravy, provedení až po hodnocení kvality interního auditu.

Touto podkapitolou je uzavřena teoretická část práce a poslední kapitola je už zaměřena na praktický příklad pro přiblížení programu hodnocení kvality interního auditu. K této kapitole mi poskytla materiály Česká spořitelna, jako představitel finanční společnosti.

# 1 Řídící a kontrolní systém společnosti

Řídící a kontrolní systém ve finanční společnosti zahrnuje veškeré její činnosti. Finanční společnost naplňuje požadavky stanovené na řídicí a kontrolní systém s ohledem na svou velikost, způsob řízení, počet zaměstnanců, povahu, rozsah a složitost činností, které vykonává nebo hodlá vykonávat, a přihlíží přitom k vývoji prostředí, v němž daná osoba podniká, včetně vývoje v oblasti řádné správy a řízení společnosti.

Ve vývoji řídicího a kontrolního systému ve finanční sféře nastaly v poslední době významné změny, které způsobil rychlý rozvoj finančnictví a jeho produktů. Finanční společnosti poskytují rok od roku náročnější služby a s tím souvisí i větší význam řídicího a kontrolního systému. Je třeba o něm pořád diskutovat a výsledky potom implantovat do praxe.

Řídící a kontrolní systém je systém, který umožňuje finanční společnosti analyzovat, vyhodnocovat, řídit a kontrolovat rizika spojená s provozem a její obchodní činností. Představuje soubor vzájemně provázaných řídicích a kontrolních prvků. Tento systém zahrnuje všechny činnosti a organizační složky společnosti. Obsahuje mechanismy, které mohou být preventivní, zabraňující nežádoucím událostem, zjišťovací, vyhledávající nebo korigující nežádoucí situace, které se již staly a regulační, působící tak, aby k žádoucí události v budoucnu došlo. Přispívá k ochraně investovaných prostředků akcionářů a jmění společnosti.

Součástí řízení jakékoli firmy je kontrola a ta se uplatňovala dříve, než vůbec slovo kontrola vzniklo. Kontrola se začala objevovat ve formě vedení spisu ve dvou vyhotoveních. Zde je vidět nesprávný výklad kontroly a to, že kontrola je pouze zkoumání správnosti dokumentů, zápisů v účetnictví, apod. Kontrola se postupně vyvíjela, a začala být vnímána ve větší míře. Nebyla již vnímána pouze jako vedení dvou zápisů, ale také jako zkoumání, dohled, dozor.

V krátkosti se zmíním o historii pojmu kontrola. Pojem kontrola je převzatý z anglického „to control“, kde má mnoho významů, např.: 1. vést, řídit, regulovat, 2. vládnout, spravovat, 3. obsluhovat, ovládat, kontrolovat aj. V angličtině se používá také ve významu řízení procesů v reálném čase např. „production control, control of technological processes aj. V pojetí managementu je kontrola chápána jako soustavné sledování a kritické hodnocení jevů a procesů, které nastaly, nastávají, nebo nastanou v budoucnosti a jejich korigování do žádoucího směru. Smysl kontroly není pouhé hledání viníků nežádoucího stavu či vývoje, jejich postihování a likvidace nedostatků, ale také v jejím preventivním vlivu na předcházení negativních jevů a dosahování lepších výsledků. V zahraniční literatuře v souvislosti s kontrolou používají pojmy dohled, kontrola a revize (audit). Dohled je nadřazeným pojmem. Kontrola je definovaná jako dohled, který uskutečňují osoby pověřené prováděním úkolů. Např. výrobní manažer, pověřený řízením výroby má povinnost kontrolovat jevy a procesy související s výrobou. Může provádět kontrolu přímo, tzn., že kontroluje dané procesy sám, nebo nepřímo, tzn., že může v některých případech pravomoc kontrolovat delegovat na podřízené pracovníky.

Začátkem sedmdesátých let minulého století se začaly podniky věnovat více firemní struktuře vnitřní kontroly. To bylo zapříčiněno zjištěním ilegálních odměn a úplatků, které putovaly od firem k zástupcům vlády.

Začaly se používat aktivity, mezi které patří:

**a) Zákon o praktikách zahraniční korupce** z roku 1977- vyžaduje, aby každá země vydala zákony zakazující podplácení v mezinárodním obchodě a zavedla změny v účetnictví, které by ulehčily odhalení korupce. Společnosti musí vypracovat systém interních účetních mechanismů, aby byla jistota, že budou dosahovány specifické kontrolní cíle.

**b) Cohenova komise** - v roce 1978 Komise o auditorských povinnostech navrhla, aby vedení firem předkládalo nejen finanční výkazy, ale i zprávu o stavu firemního systému vnitřní kontroly. K této zprávě by se dále měli vyjádřit externí auditoři.

**c) Minahanův výbor** – v roce 1979 vydal Zvláštní poradní výbor o interní kontrole (Minahanův výbor) zprávu, ve které podporuje stanovisko „Zákona o praktikách zahraniční korupce“ z roku 1977. Tento zákon se zabývá odpovědností managementu za vnitřní kontrolu a doporučuje přístup vyhodnocování od obecných cílů přes specifické cíle k technikám řídicího a kontrolního systému jako bázi pro hodnocení jeho přiměřenosti.

**d) Nadace výkonných finančních pracovníků pro výzkum** (Financial Executives research Foundation) – tato nadace vydala v roce 1980 práci na téma „Vnitřní kontrola v amerických společnostech“ a v roce 1981 v návaznosti na tuto práci vydala studii „Kriteria systémů manažerského řízení“. Ve studii zpracovala mnoho zjištění jako například to, že vnitřní kontrola nemá stejný význam pro několik skupin, které tento název uznávají a používají“. V závěru se uvádí, že systém vnitřní kontroly se skládá ze čtyř prvků, které jsou navzájem propojené:

- prostředí pro vnitřní kontrolu organizace,
- proces analýzy rizik pro účely identifikace a vyhodnocení rizik vnitřní kontroly,
- výběr vhodných praktik a postupů vnitřní kontroly, které mají likvidovat rizika identifikovaná a vyhodnocená,
- monitorovací proces pro zjištění a oznámení efektivnosti.

Tyto prvky jsou spojené a vzájemně se ovlivňují. S vnějším okolím je systém spojen množinou vazeb, je více či méně otevřený a téměř nikdy nemůže fungovat izolovaně. Tyto prvky lze snadno rozeznat v prvcích zprávy COSO.

I přestože byl s účinností od roku 1977 přijat Zákon o zahraničních korupčních praktikách, který zakázal organizacím provádět platby, které by mohly být považovány za úplatky vládním úředníkům, ale co je mnohem důležitější, zavedl požadavek vedení účinných interních řídicích a kontrolních mechanismů, i v 80. letech pokračovala selhání společností. Objevilo se pět sponzorů, kteří vytvořili Národní komisi pro podvodné finanční výkaznictví (National Commission on Fraudulent Financial Reporting). Tito sponzoři jsou:

- Americký institut autorizovaných veřejných účetních (American Institute of Certified Public Accountants)
- Institut interních auditorů (The Institute of Internal Auditors)
- Americká účetní asociace (American Accounting Association)

- Institut finančních výkonných pracovníků (Financial Executives Institute)
- Institut účetních pro vedení (Institute of Management Accountants)

Po intenzivním výzkumu vydala Komise v roce 1987 svá zjištění, která jsou nyní známa pod názvem Zpráva Treadway. Byla učiněna některá velmi významná zjištění, a to například:

- management má odpovědnost za vnitřní kontrolu,
- kontrola se posuzovala zúženým pohledem
- interní kontrolní mechanismy jsou ovlivněny lidmi

Komise vyzvala sponzorské organizace, aby vytvořily jednotnou metodiku vnitřní kontroly. Z tohoto důvodu vytvořila ve Spojených státech Komise organizaci, Výbor sponzorujících organizací COSO (The Committee of sponsoring Organizations), který se skládal ze členů zastupujících každého sponzora a z administrativních pracovníků. Výbor souhlasil se spoluprací při vypracování rámce integrované kontroly, který by pomohl s přeorientováním dohledu managementu, auditorů a ředitelů. Výsledný dokument, který je nyní znám jako zpráva COSO, byl publikován o pět let později a změnil navždy definici interních kontrolních systémů a tím i přístup auditorů jak interních, tak externích. Nový přístup byl přijat i v Kanadě a ve Velké Británii. V Kanadě skupina CoCo (Kritéria řídicího orgánu Kanadského institutu autorizovaných účetních) [Criteria of Control Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants] vypracovala podobný model, o kterém je známo, že je více příjemný pro uživatele a ve skutečnosti může být lépe strukturovaný pro využití jako auditorský nástroj. Také Cadbury komise [Cadbury Commission] ve Velké Británii vypracovala model podobný COSO.

Zprávy Treadway a COSO zjistily, že procesy auditu se zaměřovaly příliš zúženě na finanční účetnictví a ignorovaly širší „řídicí a kontrolní prostředí“ v němž se tvořila manažerská a účetní rozhodnutí. Vydávaly se čisté auditorské zprávy organizacím, jejichž účetní procesy byly solidní a v souladu s předpisy, ale jejich vedení promíjelo neetické provozní praktiky. Takovéto praktiky vyjdou dříve nebo později najevo a mají za následek značné pokuty nebo dokonce úpadek společnosti. Zpráva COSO doporučila, aby auditoři prověřili a vzali do úvahy tyto lidské faktory předtím, než zformulují své výroky.

Model COSO definoval v roce 1992 pět složek interního řídicího a kontrolního systému:

**Kontrolní prostředí** – zahrnuje postoje managementu na všech úrovních všeobecně k provozu a vztah zaměstnanců ke kontrole. Zahrnuje to: etiku, schopnosti a integritu a projevený zájem o prosperitu organizace. Tato složka rovněž zahrnuje organizační strukturu a firemní politiku a filosofii managementu.

**Hodnocení rizik** – každá organizace čelí řadě rizik a ty musí být posuzována. Podmínkou je identifikace rizik ve všech oblastech organizace a určení zranitelnosti organizace prostřednictvím vyhodnocení rizik. COSO rovněž přidalo úvahy o cílech ve všech aspektech provozu tak, aby se zajistilo, že všechny součásti organizace fungují ve vzájemném souladu.

**Řídicí a kontrolní činnosti** – jsou to činnosti, které pomáhají zabezpečit splnění řídicích pokynů a jsou tradičně spojovány s pojetím interní kontroly. Zahrnují schvalování, odpovědnosti a pravomoci, oddělení povinností, dokumentaci, schopné a poctivé pracovníky, vnitřní prověrky a interní audit. Tyto činnosti by měly být vyhodnoceny s ohledem na rizika v celém rozsahu organizace, když považujeme organizaci za jeden auditorský prostor.

**Informace a komunikace** – tato složka představuje základní část řídicího procesu. Management nemůže fungovat bez průběžně získávaných informací. Komunikace a informace týkající se fungování interních řídicích a kontrolních systémů poskytuje obsah, na jehož základě může management vytvářet své vyhodnocení, týkající se efektivnosti řídicích a kontrolních procesů a řídit své provozní činnosti.

**Monitorování** – monitorování představuje proces, který ověřuje, že se udržuje adekvátní fungování systému v průběhu času.

Tyto složky jsou mezi sebou spojené a vytvářejí integrovaný systém.

V roce 2004 Komise zprávu COSO aktualizovala na zprávu COSO ERM (COSO Enterprise Risk Management) na základě selhání řídicích a kontrolních mechanismů řady organizací. Tento dokument definuje ERM, jeho komponenty, vztahy i možná omezení a prakticky může sloužit jako návod k implementaci ERM ve společnosti.

ERM je: proces, pokračující a plynoucí napříč celou organizací ovlivňovaný lidmi na všech úrovních dané organizace aplikovaný v nastavené strategii společnosti aplikovaný napříč celou organizací, na každé úrovni a v každé jednotce, zahrnující pohled na celkové portfolio dané organizace určený k identifikaci možných událostí, které při svém výskytu mohou danou organizaci ovlivnit, a dále řídit rizika v rámci svého rizikového apetitu schopný poskytnout odpovídající záruky managementu a představenstvu společnosti nastavený k dosažení cílů v jedné nebo více oddělených, ale překrývajících se kategoriích.

COSO ERM obsahuje oproti COSO osm propojených komponent. Jsou to již známé

- Interní prostředí,
- Ohodnocení rizika,
- Kontrolní činnosti,
- Informace a komunikace shora dolů, napříč organizací i zdola nahoru,
- Monitorování,

a tři nové komponenty

**Stanovení cílů** – cíle organizace musí existovat před tím, než může management identifikovat potenciální události, ovlivňující jejich dosažení. ERM zajišťuje existenci potřebných procesů a jejich podpory tak, aby korespondovaly s posláním společnosti a byly v souladu s rizikovým apitemem.

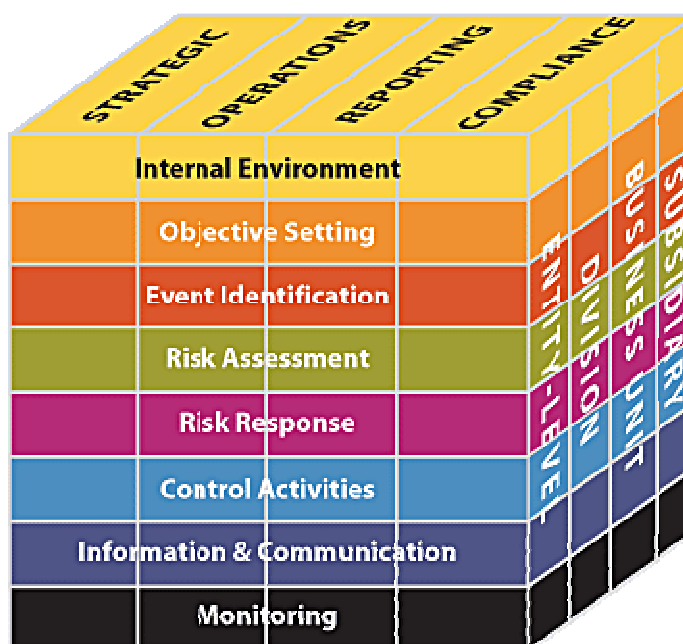
**Identifikace událostí** – všechny vnitřní i vnější události, které mohou ovlivnit dosažení cílů organizace, musí být identifikovány a rozděleny na rizika a příležitosti. Příležitosti jsou poté zpracovány do řídicí strategie společnosti nebo do procesů, které k ní vedou.

**Reakce na riziko** – management volí způsoby reakce na jednotlivá rizika – akceptaci, vyhnutí se, snížení nebo jejich sdílení – vytvářením systému úkonů, které je nastavují v souladu s celkovou rizikovou tolerancí a apitemem.

ERM tedy přináší organizaci povýšení risk managementu na strategickou úroveň rozšířením. Je trvalý proces a ne určitý cíl a jeho implementace obvykle znamená zásadní změnu organizačního chování a přístupu. Jeho vlastníky se musí stát všichni zaměstnanci, od představenstva, vrcholový management až po posledního člověka ve společnosti. Právě změna je zásadním aspektem ERM a přináší různé pohledy jednotlivých účastníků.

Historicky se pro naplnění cílů nejprve požadavků na interní kontrolní systém a posléze na řízení rizik objevila celá plejáda postupů od různých konzultačních firem a všichni hledají jednoduchý a ekonomický návod. Nicméně v posledních letech se z celé této záplavy vyprofilovaly dva komplementární rámce, které se vlastně stávají určitými standardy, podle kterých se řídí stále více firem, aplikujících požadavky interních kontrol a procesu risk managementu.

Význam a způsob činnosti ERM je poté vyjádřen v trojrozměrné matici (nebo zjednodušeněji v „kostce“), kde je možno vidět vzájemné propojení všech výše uvedených prvků s cíli organizace a její organizační strukturou viz obr. 1.



Obrázek 1- COSO ERM - Integrated Framework

*Zdroj: Rajmová, Andrea. Jak se dostat vnitřnímu kontrolnímu systému (VKS) na kobytku. Interní auditor. 2007. roč. 11, č. 1, str. 5 – 8. ISSN 1213-8274*



## **1.1 Legislativa a řídicí a kontrolní systém ve finanční společnosti**

Efektivně fungující bankovní systém je jedním ze základních předpokladů pro rozvoj ekonomiky. Rizikům není možné se vyhnout, avšak je nezbytné, aby tato rizika byla náležitě řízena v zájmu zajištění stability finančního sektoru a ochrany vkladatelů. Aby byly tyto cíle naplněny, stanoví orgán dozoru pravidla pro podnikání finančních společností. Kromě toho by měl být regulační systém doplněn účinným řízením a správou bank a finančních institucí.<sup>1</sup>

Pravidla na řídicí a kontrolní systém ve finančních institucích jsou zakotvena ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2006/48/ES ze dne 14. 6. 2006 o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o jejím výkonu, kterou Česká republika jako členská země Evropské unie implementovala do své legislativy.

V širším pojetí nastavených pravidel lze uvést, že legislativní úpravy základních požadavků a kritérií na řídicí a kontrolní systém pro akciové společnosti tím i pro finanční společnosti, jsou uvedeny v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů a dále také v zákoně č. 21/1992 Sb., zákon o bankách. Zásadním dokumentem ze strany centrální banky jako regulátora českého finančního trhu, je Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. O pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry, doplněno. Tímto usnesením byly vymezeny požadavky na řídicí a kontrolní systém bank, včetně požadavků na interní audit a řízení rizik, zejména požadavky na řízení tržních rizik, úvěrového rizika, operačního rizika, rizika likvidity a rizika koncentrace.

---

<sup>1</sup> Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD, vydala KCP & KPMG, Praha, 2004

## **1.2 Základní charakteristika a cíle řídicího a kontrolního systému ve finanční společnosti**

Řídicí a kontrolní systém obsahuje koncepce, procesy, úkoly, chování a další charakteristiky finanční společnosti. Řídicí a kontrolní systém společnosti je mechanismus, který umožňuje společnosti analyzovat, vyhodnocovat, řídit a kontrolovat rizika spojená s provozem a její činností. Řídicí a kontrolní systém představuje soubor vzájemně provázaných řídicích a kontrolních prvků, které jsou implementovány jejími vedoucími zaměstnanci. Tento systém zahrnuje všechny činnosti a organizační složky společnosti. Řídicí a kontrolní systém obsahuje mechanismy, které mohou být preventivní, zabraňující nežádoucím událostem, zjišťovací, vyhledávající nebo korigující nežádoucí situace, které se již staly a regulační, působící tak, aby k žádoucí události v budoucnu došlo. Tento mechanismus má poskytnout jistotu naplňování cílů zejména v těchto kategoriích:

- efektivnost a účinnost operací,
- spolehlivost a integrita informací,
- ochrana majetku,
- hospodárné a efektivní využívání zdrojů,
- respektování právních předpisů a nařízení,
- ujištění o stavu rizik.

Proces vnitřní kontroly se snaží zajistit, aby zaměstnanci v celé organizaci pracovali na dosažení těchto cílů efektivně a poctivě, bez zbytečných nákladů, aniž by upřednostňovali jiné zájmy před zájmy finanční společnosti.

V rámci finanční společnosti je nutná příprava včasných, spolehlivých a relevantních hlášení potřebných pro rozhodování. Toto se týká informačních cílů řídicího a kontrolního systému. Patří sem i účetní závěrky, další finanční výkazy a jiné zprávy určené pro akcionáře, bankovní dohled a jiné subjekty. K naplnění tohoto předpokladu společnosti vytváří finanční společnosti odpovídající informační systémy a systémy archivace dokumentů a dat. Pořizují špičkové IS/IT systémů.

Činnost finanční společnosti musí fungovat v souladu se zákony, právními předpisy a nařízení v zájmu pověsti finanční společnosti.

Řídící a kontrolní systém finanční společnosti identifikuje a hodnotí odchylky, nedostatky a rizika v jednotlivých oblastech její činnosti. Na základě těchto hodnocení jsou potom zpracovávány zpětné vazby pro opatření proti těmto odchylkám. Rizika mohou být důsledkem vnějších nebo vnitřních faktorů, tlaků a sil působících na finanční společnost.

V současnosti lze určit sedm oblastí, které mohou být příčinami zhroucení struktury řídicího kontrolního systému. A to:

- změna operačního prostředí,
- noví zaměstnanci,
- nový nebo přepracovaný informační systém,
- oblasti či aktivity, které zaznamenaly prudký rozmach,
- nové technologie, vazby, produkty či služby,
- bankovní restrukturalizaci, fúze a akvizice,
- expanze či akvizice operací se zahraničím.<sup>2</sup>

Řídící a kontrolní systém finančních společností tvoří všechny nástroje a procesy, které působí uvnitř organizace, a které usilují o zabezpečení realizace záměrů a cílů finanční společnosti. Jednotlivé prvky řídicího a kontrolního systému jsou vymezeny stanovami finanční společnosti.

Řídící a kontrolní systém ve finanční společnosti musí zajistit tyto cíle:

- provádění činnosti finanční společnosti v souladu s celkovou její strategií při optimálním vynaložení nákladů
- aktuálnost, spolehlivost a ucelenost informací používaných finanční společností pro rozhodovací procesy a poskytovaných třetím stranám
- soulad činnosti finanční společnosti v souladu s příslušnými zákony a předpisy

---

<sup>2</sup> Basle committee on banking supervision. Rámec pro hodnocení řídicích systémů společností ČIIA 2002

Veškeré rozhodovací procesy a kontrolní činnosti musí být zpětně rekonstruovatelné a výsledovatelné. K naplnění tohoto požadavku vytváří instituce odpovídající systém archivace dokumentů a dat.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry

## 2 Složky řídicího a kontrolního systému

Řídicí a kontrolní systém finanční společnosti je tvořen všemi nástroji a procesy, které působí uvnitř společnosti, a které usilují o zabezpečení realizace záměrů a dosažení cílů společnosti. Řídicí a kontrolní systém se skládá z pěti vzájemně propojených složek. Jsou odvozeny od způsobu, jakým je organizace řízena, a jsou integrovány do procesu řízení.

### **Jedná se o tyto složky:**

- a) kontrolní prostředí,
- b) řízení rizik:
  - tržní rizika,
  - kreditní rizika,
  - rizika likvidity,
  - operační rizika,
  - rizika koncentrace,
- c) kontrolní činnost,
  - kontrolní mechanismy a kontrolní činnosti,
  - compliance,
  - interní audit,
- d) informační systém a komunikace,
- e) monitorování.

Kombinace těchto složek vytváří synergii a na udržování a vyhodnocování funkčního a efektivního řídicího a kontrolního systému společnosti se podílejí orgány společnosti a zaměstnanci společnosti v rozsahu určeném stanovami a vnitřními předpisy společnosti.

## **2.1 Kontrolní prostředí**

Kontrolní prostředí udává tón fungování, organizace a ovlivňuje vztah zaměstnanců ke kontrole. Faktory kontrolního prostředí zahrnují integritu, etické hodnoty a schopnosti zaměstnanců organizace, filosofii řízení a styl řízení, způsob, kterým vedení organizace deleguje pravomoci a odpovědnosti, organizuje a profesionálně rozvíjí své zaměstnance, a pozornost a orientace, kterou organizaci věnuje dozorčí rada.

Kontrolní prostředí je základem pro ostatní komponenty řídicího a kontrolního systému, přičemž se odvíjí od činnosti a postojů řídicích a dozorčích orgánů společnosti a závisí na jejich angažovanosti, stylu a způsobu vedení, způsobech jakými uplatňují své funkce a etických hodnotách, které vyznávají.

Integrita vedení a etické hodnoty společnosti jsou základními prvky vnitřního řídicího a kontrolního prostředí. Ovlivňují strukturu finanční společnosti, řízení a monitorování ostatních složek řídicího a kontrolního systému. Integrita vedení je zajištěna strategií společnosti a jejími stěžejními dokumenty: vizí, misí a strategickým plánem. Tyto dokumenty jsou průběžně komunikovány se všemi zaměstnanci a podle potřeby a v souladu se strategickým řízením aktualizovány. U finanční společnosti je také nezbytné, aby vytvořila systém etických kodexů. Těmito pravidly se řídí všichni zaměstnanci, tak aby prováděli činnosti na profesní úrovni.

Dalším prvkem vnitřního řídicího a kontrolního prostředí je řízení lidských zdrojů. Do této rozsáhlé oblasti patří plánování, získávání a výběr, rozmisťování, řízení, hodnocení a odměňování pracovníků, hodnocení práce a popis pracovních míst, podnikové systémy vzdělávání, kolektivní vyjednávání, sociální péče a personální informační systém. Řízení lidských zdrojů musí být realizováno s důslednou akceptací nejnovějších přístupů v této oblasti.

Neméně významným prvkem je vnitropodniková kultura a způsoby jakými je ve společnosti udržována a nepřímo vymáhána. Obecně jsou za podnikovou kulturu vnímány základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve společnosti vládou.

Dalším prvkem je předpisová základna, která představuje soubor interních norem společnosti, který musí vždy dostatečně pokrývat její rozhodující činnosti. Je bohužel smutným faktem, že tento prvek řídicího a kontrolního prostředí je ve společnostech značně podceňován a je často vnímán jako přežitek z doby, kdy byla ekonomika centrálně plánována. Interní normy je potřeba chápat jako systém „nápovědy“ založený na nejlepších praktikách, který by měl sloužit všem pracovníkům jako rámec vymezující mantinely jejich práce a působení a jako návod jak určité činnosti provádět hospodárně a efektivně.

Mnohá selhání vnitřních kontrolních systémů finančních společností bylo možno minimalizovat či dokonce jim bylo možno předejít, kdyby představenstvo a vedení finanční společnosti vytvořilo silné kontrolní prostředí. Slabé kontrolní prostředí finanční společnosti mělo často dva společné rysy:

- vedení finanční společnosti nedokázalo podpořit význam silného řídicího a kontrolního systému prostřednictvím pravidel, používaných ke stanovení odměn a kariérových postupů. Mnohdy vedení finanční společnosti oslabovalo kontrolní prostředí stimulováním a odměňováním těch manažerů, kteří byli úspěšní v generování zisků, ale nedařilo se jim zavést silnou vnitřní kontrolu nebo řešit problémy identifikované interním auditem. Takové přístupy vysílají vzkaz ostatním zaměstnancům finanční společnosti, že vnitřní kontrola je považována za sekundární ve vztahu k ostatním ve finanční společnosti a tak znemožňují účinnost a kvalitu kontrolního prostředí,
- vedení finanční společnosti nedokázalo zabezpečit, aby organizační struktura a odpovědnosti liniových manažerů byly dobře definovány. Některé finanční společnosti, které se vyznačovaly neúčinnou kontrolou, měly organizační struktury, v nichž kompetence nebyly jasně a přesně definovány. V důsledku toho některé útvary finančních společností nebyly žádnému členovi vedení finanční společnosti přímo podřízeny. To znamenalo, že vedení finanční společnosti nemonitorovalo dost obezřetně jejich celkovou činnost a manažerská informační hlášení, aby včas zjistilo neobvyklé aktivity. Žádný člen vedení neměl obsáhlé znalosti o operacích, které tyto úseky prováděly a zejména, jakým způsobem jsou generovány zisky. Kdyby totiž vedení finanční společnosti rozumělo operacím příslušného úseku

finanční společnosti, bylo by asi schopno rozpoznat varovné signály (jako např. Neobvyklý vztah zisku k úrovni rizika), prošetřit operace a přijímat opatření k redukování eventuálních ztrát. Problémům se mohlo rovněž předejít, kdyby liniové vedení kontrolovalo transakce prováděné zaměstnanci finanční společnosti a diskutovalo s nimi o povaze obchodů. Takové přístupy umožňují liniovému vedení získat objektivní pohled na to, jak jsou jejich rozhodnutí plněna a zajišťují, že klíčoví zaměstnanci finanční společnosti jednají v rámci parametrů a pravidel stanovených vedením finanční společnosti a uvnitř kontrolního rámce.<sup>4</sup>

## **2.2 Řízení rizik**

Riziko můžeme definovat jako pravděpodobnost výskytu nějaké události a jejich následků na dosažení plánovaných cílů organizace. U každého typu podnikání existuje vždy určitý potenciál událostí a následků, jež mohou mít pozitivní nebo negativní důsledky, neboli každé riziko přináší současně i příležitost. Řízení rizik je v současnosti považováno za disciplínu, která se zabývá oběma stránkami rizika, a proto i tato metodika nahlíží na riziko z obou perspektiv. I přesto se stále setkáváme s přístupem k řízení rizik spíše z pozice negativního vlivu, například v oblasti bezpečnosti se obecně uznává, že následky rizik jsou pouze negativní, a proto se řízení bezpečnostních rizik zaměřuje na jejich prevenci a zmírnění.

Proces řízení rizik zahrnuje vybudování vhodné infrastruktury a použití logického a systematického postupu ke zjištění souvislostí, identifikaci, analýze, vyhodnocení, zvládnutí, sledování a hlášení rizik spojených s libovolnou činností, postupem nebo funkcí takovým způsobem, který dovolí minimalizovat ztráty a maximalizovat zisky.

Finanční společnost stanoví vhodnou strategii na řízení rizik, která obsahuje hlavní zásady, jež finanční společnost uplatňuje při jejich řízení i v souladu s cíli finanční společnosti. Řídící a kontrolní systém finanční společnosti musí být nastaven tak, aby byl schopen

---

<sup>4</sup> Treadwayova komise: Internal Kontrol. Integrated Framework (zpráva Coso), ČIIA 1992



odhalovat nová a dříve identifikovaná rizika, umožňovat průběžně hodnotit rizika ovlivňující dosažení cílů finanční společnosti a reagovat na změny okolností a podmínek.

Finanční společnost je z titulu poskytování bankovních produktů a využívání finančních nástrojů vystavena rizikům. Neexistuje žádný způsob, který by dokázal odstranit rizika úplně. Finanční společnost proto rozhoduje, která rizika bude akceptovat a jaká opatření přijme pro sledování a minimalizování rizik. Základními principy správného řízení rizik jsou:

- dohled představenstva, dozorčí rady a managementu finanční společnosti na proces řízení rizik,
- obezřetnostní limity na rizika, vhodné postupy řízení rizika bezpečné informační systémy, průběžné monitorování rizik a časté informování managementu.<sup>5</sup>

Proces měření, oceňování, monitorování a kontroly rizika musí být nezávislý na osobách, které provádějí příslušné operace, a to až do úrovně nejvyššího managementu finanční společnosti. Obecně platí, že politika řízení a kontroly rizik je dostatečně nezávislá na výkonnosti obchodních aktivit. Tím je možné se vyhnout snaze pro zaujímání nadměrných rizikových pozic.

Základní východiska systému řízení rizik jako součásti řídicího a kontrolního systému finanční společnosti jsou:

- legislativní pravidla upravující obezřetné podnikání finančních společností a kapitálovou přiměřenost,
- komplexní pokrytí všech rizik vyplývajících ze strategie finanční společnosti a její realizace,
- zajištění maximální míry ochrany vkladatelů, věřitelů a klientů finanční společnosti i při negativním vývoji na finančních trzích,
- strategie řízení rizik schválen představenstvem finanční společnosti,
- nezávislost útvarů řízení rizik na obchodních a vypořádacích útvarech,
- použití metod odpovídajících bankovních produktů a investičních nástrojů, vývoji v oblasti kapitálových trhů a IT řešení.

---

<sup>5</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry

Systém řízení rizik by v souladu s požadavky basilejského výboru i České národní banky měl být rozdělen do těchto skupin:

- tržní rizika,
- kreditní rizika,
- operační rizika včetně požadavků na informační systém,
- rizika likvidity a ostatních rizika,
- rizika koncentrace.

### **2.2.1 Tržní riziko**

Tržní rizika jsou definována jako ztráty plynoucí z nepříznivého vývoje tržních podmínek. Finanční společnost je vystavena následujícím druhům tržních rizik: úrokové riziko, měnové riziko, akciové riziko, riziko změny kreditní premie dluhopisů a riziko likvidity.

Společnost musí vytvořit zásady a postupy pro řízení míry tržního rizika včetně vyhodnocování či měření všech jeho významných zdrojů a dopadů. Má takový systém měření a sledování tržního rizika, který odpovídá povaze, rozsahu a složitosti činností a který podchytí všechny významné zdroje tržního rizika a umožňuje vyhodnotit dopad změn v tržních sazbách a kurzech na výnosy a náklady a na hodnotu aktiv, závazků a podrozvahových položek tak, aby poskytl nezkreslený obraz o míře podstupovaného rizika. Systém měření tržního rizika umožňuje zejména:

- včasné, přesné a komplexně zaznamenat všechny transakce tak, aby bylo možno podchytit veškeré s nimi spojené tržní riziko,
- tyto transakce správně ocenit, pro účely oceňování je nezbytné používat oceňování prováděné nezávisle na obchodních činnostech, finanční společnost musí stanovit postupy pro oceňování:
  1. detailní identifikace zdrojů dat pro přecenění,
  2. způsobu stanovení tržní ceny,
- podchytit všechny významné zdroje tržního rizika ze všech transakcí a vyhodnotit vliv změn v tržních sazbách a kurzech,

- stanovit způsob seskupení jednotlivých pozic tak, aby nedošlo k výraznějšímu zkreslení podstupovaného rizika,
- měřit tržní riziko souhrnně za všechny obchodní jednotky finanční společnosti a porovnávat míru rizika se schválenými limity,
- měřit úrokové riziko v každé měně, ve které má finanční společnost nebo úrokově citlivé pozice, samostatně.

Finanční společnost dále zabezpečí, aby příslušní zaměstnanci, včetně členů vrcholného vedení a příslušných výborů, pokud jsou zřízeny, rozuměli předpokladům, ze kterých systém měření a sledování tržního rizika vychází, předpoklady, ze kterých systém vychází, byly dostatečně zdokumentovány.

V závislosti na specifikaci tržního faktoru, který může vyvolat změnu hodnoty daného Investičního nástroje, se tržním rizikem rozumí zejména riziko úrokové, měnové, akciové. Úrokové riziko vyplývá z pohybu tržních úrokových sazeb. Finanční společnost je vystavena riziku rozdílné senzitivity aktiv a pasiv z titulu doby jejich splatnosti či doby do refixace úrokové sazby. Finanční společnost provádí denně stresové testování úrokového rizika tím, že aplikuje interně definované nepravděpodobné scénáře významných pohybů na finančních trzích a modeluje jejich dopad na hospodářský výsledek finanční společnosti.

Měnové riziko je druh rizika vznikajícího změnou kurzu jedné měny vůči jiné měně. Finanční společnost uplatňuje jednak limity na bázi čisté měnové pozice v jednotlivých měnách a rovněž stanovila limity měnových pozic pro jednotlivé měny a jejich skupiny diferencovaně dle jejich významnosti pro společnost. Finanční společnost provádí denně stresové testování měnového rizika tím, že aplikuje interně definované nepravděpodobné scénáře významných pohybů na finančních trzích a modeluje jejich dopad na hospodářský výsledek finanční společnosti.

Akciové riziko vyplývá z potencionálního kolísání cen akcií. Zavedením limitu celkové akciové pozice finanční společnost současně omezuje celkovou pozici vůči akciovým nástrojům.

## 2.2.2 Kreditní riziko

Finanční společnost je vystavena kreditnímu riziku díky činnostem, jako jsou poskytování úvěrů, aktivity na finančních trzích další obchodní činnosti. Úvěrové riziko se řadí mezi základní finanční rizika. Úvěrové riziko spočívá v tom, že dlužník nesplatí své závazky, ať už z důvodu platební neschopnosti či platební nevůle. Zdrojem úvěrového rizika může být rovněž i pouhé snížení kreditní kvality dlužníka. Platební neschopnost či nevůle dlužníků platit své závazky může nastat ze splatných úvěrů či úroků, z cenných papírů, z poskytnutých záruk, z devizových obchodů, z obchodů na peněžním trhu či jiných smluvních vztahů. Příčina platební neschopnosti či nevůle dlužníka může být jak interní – na straně dlužníka, resp. ohodnocení bonity dlužníka, tak externí – tedy z vnějších příčin, jako například krize ekonomiky nebo daného odvětví. Soustava vnitřních předpisů definuje veškeré procesy v úvěrové oblasti a řízení úvěrového rizika, zejména schvalovacích mechanismů, analýz a hodnocení klientů, periodické kontroly klientů a úvěrových případů, oceňování zajištění, úvěrovou administraci a správu rizikových pohledávek. Finanční společnosti jsou doplněny interními limity jak na jednotlivé subjekty, tak na jejich skupiny, aby bylo zajištěno pokrytí jak přímého úvěrového rizika, tak dalších rizik kreditního charakteru.

Za tímto účelem zejména:

- zajistí, aby soustava limitů a postupy používané pro měření a sledování úvěrového rizika byly ucelené a propojené a aby soustava limitů brala v úvahu ostatní rizika, kterým je nebo může být vystavena, zejména riziko tržní a likvidity,
- zajistí přiměřenost soustavy limitů vzhledem ke své velikosti a způsobu řízení, povaze, rozsahu a složitosti činností a stanovené kapitálové přiměřenosti. V závislosti na těchto faktorech stanoví dílčí limity, například pro jednotlivé protistrany, jednotlivé státy, zeměpisné oblasti nebo pro jednotlivé činnosti,
- zajistí, aby dílčí limity úvěrového rizika byly využívány tak, aby nebyla překročena celková akceptovaná míra úvěrového rizika, při stanovování limitů zohlední pozice vyplývající z celkové struktury aktiv, závazků a podrozvahových položek.

Úvěrové riziko lze snížit zejména podrobným ohodnocením bonity dlužníka a jeho schopnosti splácet závazky jako i snížením úvěrové expozice vůči jednomu dlužníkovi. Systém měření a sledování úvěrového rizika vyplývajícího ze sjednaných obchodů dále zajistí zejména:

- sledování finanční a ekonomické situace smluvní strany s ohledem na typ obchodů uzavřených s touto smluvní stranou,
- sledování plnění podmínek smlouvy smluvní stranou,
- sledování ocenění hodnoty zajištění,
- sledování aktuálních problémů, které bezodkladně vyžadují opatření k nápravě,
- sledování přiměřenosti výše opravných položek a rezerv.<sup>6</sup>

Finanční společnost by měla provádět analýzy úvěrového portfolia, včetně odhadů jeho budoucího vývoje. Výsledky těchto analýz pak bere do úvahy při stanovování a ověřování objektivitu postupů a limitů pro řízení úvěrového rizika. Vedení by mělo být informováno o výsledcích.

### **2.2.3 Riziko likvidity**

Riziko likvidity vzniká z přeměny krátkodobých pasiv na dlouhodobá aktiva. Zahrnuje jak riziko schopnosti financovat aktiva finanční společnosti nástroji s vhodnou splatností, tak i schopnost prodat aktiva za přijatelnou cenu v přijatelném časovém horizontu tak, aby byly včas uspokojeny veškeré závazky. Finanční společnost pravidelně vyhodnocuje riziko likvidity. Finanční společnost dále drží jako součást své strategie řízení rizika likvidity část aktiv ve vysoce likvidních prostředcích jako státní pokladniční poukázky a likvidní státní dluhopisy.

Postupy měření a sledování čistých peněžních toků a likvidní pozice umožňují zejména:

- měření a porovnání přílivu a odlivu peněžních prostředků
- sledování čistých peněžních toků na denní bázi pro období nejméně 5 pracovních dní dopředu, sestavení kalendáře splatností a propočtu likvidní pozice

---

<sup>6</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry

Finanční společnost by měla stanovovat limity pro řízení likvidity k vazbě na objemu aktiv v jednotlivých měnách. To by měla provádět jak souhrnně za všechny měny, tak i jednotlivě pro každou měnu zvlášť, se kterou finanční společnost pracuje. Limity zohledňují velikost finanční společnosti, její finanční situaci, typ a složitost vykonávaných činností finanční společnosti. Pro účely řízení likvidity by měla finanční společnost sestavovat základní scénář a alternativní scénáře.

## **2.2.4 Operační rizika**

Operační riziko si můžeme zjednodušeně představit jako riziko vzniku ztráty v důsledku provozních nedostatků a chyb. V poslední době dostalo do popředí zájmu finančních institucí. Finanční společnost má pro řízení operačního rizika zvláštní strategii. Finanční společnost eviduje veškeré události operačního rizika přesahující akceptovanou výši škody, a pravidelně je reportuje vedení. K omezení operačního rizika finanční společnost přijímá jak preventivní, tak nápravná opatření.

Finanční společnost musí vytvořit systém řízení operačního rizika, který obsahuje:

- vymezení operačního rizika,
- zásady a cíle řízení operačního rizika,
- postupy řízení operačního rizika,
- odpovědnosti, pravomoci a informační toky při řízení operačního rizika na všech řídicích a organizačních úrovních,
- informace o významných událostech a ztrátách vzniklých v důsledku operačního rizika,
- míru akceptovaného operačního rizika,
- způsob případného vyvedení operačního rizika mimo finanční společnost.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry

Finanční společnost posuzuje ovlivnitelnost rizika, tak i rizika, která jsou mimo přímý vliv, a rozhodne, jestli rizika přijme, omezí jejich dopady, nebo jestli sníží rozsah či zcela ukončí příslušnou aktivitu. Finanční společnost by měla mít vypracované pohotovostní plány pro případy řešení obnovy činnosti a informačních systémů. Pohotovostní plány by měli být pravidelně testovány a aktualizovány.

### **2.2.5 Riziko koncentrace**

Riziko koncentrace je riziko ztráty vyplývající z významné koncentrace expozic vůči protistranám nebo skupinám protistran, kde pravděpodobnost jejich selhání je ovlivněna společným faktorem. Finanční společnost by měla mít postupy pro řízení, administrativu a účetnictví a kontrolní mechanismy ke zjištění a zaznamenání významných koncentrací.

## **2.3 Kontrolní činnost**

Kontrolní činnosti jsou zařazeny do běžné a každodenní činnosti finanční společnosti. Týkají se všech řídicích a organizačních úrovní. Kontrolní činnosti jsou postupy, které pomáhají zabezpečit splnění cílů:

- provozních (účinnosti provozních operací, efektivnost),
- informačních (aktuálnost, správnost a spolehlivost),
- legislativních (soulad se zákony).

Kontrolní činnosti jsou zajišťovány prostřednictvím kontrolních mechanismů:

- provozní kontrola,
- liniová kontrola,
- compliance,
- interní audit,
- ostatní kontrolní aktivity vymezené vnitřními předpisy finanční společnosti.

### **Provozní kontrola**

Provozní kontrola je organizovaná činnost, která soustavně a komplexně sleduje dodržování obecně závazných právních předpisů a vnitřních předpisů společnosti před ukončením kontrolované operace či jiné činnosti. Provozní kontrolu provádí zásadně jiný zaměstnanec než ten, který činnost podléhající provozní kontrole vykonává.

### **Liniová kontrola**

Liniová kontrola je činnost, která je prováděna po skončení činností nebo operací, která je plánována a organizována vrcholovým vedením finanční společnosti. Je součástí řídicí činnosti vrcholového vedení a jako činnost musí být doložitelná.

### **Compliance**

Finanční společnost udržuje zásady a postupy pro zajišťování compliance, jejichž cílem je zejména zabezpečit soulad vnitřních předpisů s právními předpisy a vzájemný soulad vnitřních předpisů. Zajišťování compliance by mělo být nastaveno tak, aby bylo zabezpečeno:

- informování vrcholného vedení o veškerých zjištěných odchylkách a nesouladech,
- informování vrcholného vedení o připravovaných nebo nových právních předpisech a uznávaných standardech a
- poskytování konzultační činnosti ohledně compliance představenstvu a vrcholnému vedení.

### **Interní audit**

Interní audit je klíčovou součástí řídicího a kontrolního systému finanční společnosti a má zásadní význam především pro vrcholové vedení a představenstvo.

Podstata interního auditu je dána jeho definicí, kterou přijali samotní interní auditoři na podzim roku 1999. Definice uvádí, že:

Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a procesů v organizaci. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že



zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.<sup>8</sup>

Hlavní úkoly interního auditu a funkce jsou:

- provádět neustálou analýzu podniku a jeho organizace a navrhnout vedení podniku vhodná doporučení a opatření,
- ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému podniku,
- kontrolovat správné plnění politiky rozvoje, norem, pokynů vedení podniku,
- sledovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti podniku,
- informovat vedení o všech nepravidłnostech, odchylkách, které byly odhaleny, s doporučením, jak je odstranit,
- vyhodnocovat a zabezpečovat, aby všechny zdroje podniku (lidské, materiální) byly adekvátně využívány pro dosažení nejlepších výsledků,
- spolupracovat, případně realizovat externí auditorskou činnost,
- věnovat zvláštní pozornost novým tendencím a systémům řízení,
- provádět speciální studie, kterými bude vedením podniku prověřován pro svou znalost celého podniku a odvětví, k němuž podnik patří, a ekonomické situace prostředí, v němž se podnik nachází.

Interní audit je ve finančních společnostech podřízen:

- vrcholovému managementu,
- představenstvu,
- dozorčí radě, resp. výboru pro audit dozorčí rady.

Postavení interního auditu resp. Interního auditora musí vycházet z jeho současné role, která se dá stručně popsat jako role poradce s neformální autoritou, se znalostmi a zkušenostmi na odpovídající úrovni a se schopností formulovat doporučení k auditované problematice. Ke všem těmto uvedeným vlastnostem je třeba přidat ještě jednu zásadní skutečnost a tou je nezávislost interního auditu na všech činnostech, které jsou podrobovány auditu. Nezávislost je pro interní auditory důležitou součástí jejich každodenní praxe, neboť jen díky ní mohou vynášet nezájaté a nestranné úsudky a stanoviska při výkonu své auditorské činnosti.

---

<sup>8</sup> Rámc profeslonální praxe interního auditu, Praha, ČIIA, 2008

Dle mého názoru si však myslím, že pro větší nezávislost interního auditu by bylo lepší, aby se stal samostatným prvkem řídicího a kontrolního systému. Můj názor vychází z toho, že jedním úkolem interního auditu je i ověřování efektivnosti a účinnosti celého řídicího systému.

### **Ostatní kontrolní aktivity**

Patří sem zejména fyzická kontrola, která se zaměřuje na omezení přístupu k hmotnému majetku, cenným papírům a jiným finančním aktivům a také na pravidelné provádění inventarizace majetku.

Za další kontrolní aktivity se dají označit také požadavky na předcházení legalizace výnosů z trestné činnosti ve finančních společnostech. Jako součást řídicího a kontrolního systému musí finanční společnost naplnit náročné požadavky na předcházení legalizace výnosů z trestné činnosti (tzn. praní špinavých peněz).

Pro zamezení praní špinavých peněz byla v 90. letech vypracována direktiva EU 91/308/EHS (o předcházení zneužití finančního systému k praní peněz). Jedná se o následující požadavky:

- identifikace klientů finančních společností při provádění finančních obchodů a uchovávání těchto údajů po stanovenou dobu,
- neprovedení neobvyklého obchodu a jeho oznámení příslušné instituci,
- zachovávání mlčenlivosti o podniknutých opatřeních,
- vytváření účinných kontrolních systémů (zejména ve finančních společnostech) umožňujících odhalování případů praní špinavých peněz.

## **2.4 Informační systém a komunikace v rámci řídicího a kontrolního systému**

**Informační systém** je proces získávání, zpracování, přenosu, sdílení a uchování informací, a to i v elektronické podobě.

Ve finanční společnosti je prováděna odděleně správa informačních systémů od vyhodnocování bezpečnostních auditních záznamů, kontroly přidělování přístupových práv a vypracování a aktualizace bezpečnostních předpisů pro tyto systémy.

Finanční společnost by měla přijmout strategii rozvoje informačních systémů, postupy pro naplňování této strategie a bezpečnostní politiku informačních systémů.<sup>9</sup>

Bezpečnostní politika informačních systémů obsahuje:

- cíle bezpečnosti informačních systémů,
- hlavní zásady a postupy pro zajištění důvěrnosti, integrity a dostupnosti informací,
- odpovědnosti za ochranu aktiv a plnění bezpečnostní politiky informačních systémů.

Finanční společnost by měla zabezpečit, aby strategie rozvoje a bezpečnostní politika informačních systémů byly pravidelně vyhodnocovány a případně upravovány. Měla by zabezpečit dodržování bezpečnostní politiky v jednotlivých informačních systémech. A měla by uzavřít písemnou formou smluvní vztahy s poskytovateli služeb a produktů pro informační systémy. Finanční společnost musí také provést analýzu rizik spjatých s informačními systémy. V ní definuje aktiva informačních systémů, hrozby, které na ně působí, zranitelná místa informačních systémů, pravděpodobnost realizace hrozeb a odhad jejich následků a protiopatření. Provádí pravidelně aktualizaci analýzy rizik.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry

<sup>10</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry

Finanční společnost musí zabezpečit:

- přidělení přístupových práv uživatelům v informačních systémech,
- jednoznačnou identifikaci a autentizaci uživatele, které musí předcházet aktivitám uživatelů v informačních systémech,
- přístup k informacím v informačních systémech pouze uživateli, který byl pro tento přístup autorizován,
- ochranu důvěrnosti a integrity autentizační informace,
- zaznamenávání událostí, které ohrozily nebo narušily bezpečnost informačních systémů, do bezpečnostních auditních záznamů, ochranu těchto záznamů před neautorizovaným přístupem, zejména modifikací nebo zničením, a jejich archivaci,
- vyhodnocování bezpečnostních auditních záznamů pracovníkem, který nemá možnost modifikovat v informačních systémech informace související s činností, o které je bezpečnostní auditní záznam pořízen.

Při provozování informačních systémů musí být pravidelně prověřována a vyhodnocována jejich bezpečnost. Změnu v informačních systémech je možno provést až po vyhodnocení vlivu této změny na bezpečnost informačních systémů. V provozovaných informačních systémech může být používáno pouze otestované programové vybavení, u kterého výsledky testů prokázaly, že bezpečnostní funkce jsou v souladu s bezpečnostní politikou informačních systémů. Výsledky testů musí být dokumentovány. Servisní činnost v provozovaných informačních systémech se musí organizovat tak, aby bylo minimalizováno ohrožení jejich bezpečnosti. Finanční společnost zabezpečí zálohování informací a programového vybavení informačních systémů významných pro její fungování. Zálohované informace a programové vybavení musí být uloženy tak, aby byly zabezpečeny proti poškození, zničení a krádeži.

**Komunikace** zajišťuje přenos informací napříč organizační strukturou a mezi společnostmi a externími subjekty. Součástí komunikace je i zpracování zpráv pro vedení společnosti (reportingu).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry

## **2.5 Monitorovací proces v rámci řídicího a kontrolního systému**

Monitorování je soustavné sledování činností, ostatních významných skutečností a souvislostí ve vnějším i vnitřním prostředí, které mají či mohou mít vliv na její současnou i budoucí činnost finanční společnosti. Součástí monitorování je sledování a vyhodnocování činnosti a efektivnosti řídicího kontrolního systému, včetně nápravy zjištěných nedostatků.<sup>12</sup>

Monitorování je proces, který ověřuje, že se udržuje adekvátní fungování systému v průběhu času. Systém odhalování nedostatků řídicího a kontrolního systému musí být nastaven tak, aby umožňoval jejich včasnou nápravu. Účinnost přijatých nápravných opatření musí být následně ověřována. Nedostatky řídicího a kontrolního systému musí být včas oznámeny příslušné řídicí úrovni a urychleně řešeny. Závažné nedostatky kontrolního systému musí být oznámeny představenstvu, dozorčí radě a výboru pro audit.

---

<sup>12</sup> Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry

### 3 Interní audit ve finanční společnosti

Interní audit je nezávislý odborný útvar, jehož úkolem je zkoumání a hodnocení činností společnosti, především funkčnosti a účinnosti řídicích a kontrolních systémů a systému řízení rizik. Tento útvar by měl provádět průběžnou a komplexní kontrolu zákonnosti, správnosti a účelnosti činností a provozu společnosti. Interní audit je klíčovou součástí řídicího a kontrolního systému finanční společnosti a má zásadní význam především pro vrcholové vedení a představenstvo tím, že nezávisle hodnotí přiměřenost vnitřních kontrol implementovaných vedením společnosti vzhledem k podstupovaným rizikům a testuje jejich účinnost. Interní audit by měl svou činností a systematickým přístupem napomáhat zlepšování procesů ve společnosti.

Interní audit je sice důležitou součástí řídicího a kontrolního systému, ale není vymezen jako jeho samostatný prvek. Je spolu s dalšími kontrolami, jako je například provozní nebo liniová, součástí prvku kontrolní činnosti.

Oproti ostatním útvarům ve finanční společnosti má interní audit specifickou úlohu. Vychází z toho, jaký druh služeb poskytuje, komu tyto služby poskytuje a jaké postupy interní audit pro svou práci využívá. Interní audit má potenciál stát se jednou z nejvlivnějších služeb s největší přidanou hodnotou, jež je vrcholovým orgánům společnosti k dispozici. Má schopnost hmatatelně přispět ke správnému výkonu správy finanční společnosti, k účinnému fungování a ziskovosti.

Mezi základní úkoly interního auditu patří sestavování průběžných analýz všech činností finanční společnosti a její organizační struktury a současně interní audit navrhuje managementu vhodné doporučení a opatření, vyhodnocuje efektivnost využívání lidské i materiálního potenciálu finanční společnosti, aby finanční společnost získala nejlepší výsledky za předpoklady nejmenších možných rizik.

Auditorská doporučení jsou jedním z výstupů auditorských zpráv a je jen na rozhodnutí manažerů auditovaných útvarů, zda se tato doporučení stanou základem pro přijetí opatření

s cílem odstranění nedostatků a pokrytí existujících rizik v činnosti jim řízených útvarů. Tímto se interní audit stává vnitřní poradenskou službou pro zástupce vlastníků a managementu společnosti.

### **3.1 Definice interního auditu**

Na začátku každé práce o určitém konkrétním pojmu je vymezit jeho definici, která vysvětluje jeho podstatu a význam. Definice interního auditu se za celou jeho historii měnila. Její konečná podoba byla přijata na základě celosvětové diskuse interních auditorů, která proběhla v letech 1998-1999, a kterou zorganizoval Mezinárodní institut interních auditorů.

Definice uvádí, že: *„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“*<sup>13</sup>

Pro plné pochopení rozepíše některé pojmy z definice interního auditu.

#### **Ujištění**

Ujišťovací činnost je informování o stavu auditovaného subjektu. Management předkládá názor na složku řízeného systému. Díky tomu management ví, jakým rizikům čelí, jaké nedostatky je třeba odstranit apod. Ujištění je charakterizováno třemi stranami – interní auditor, představenstvo a dozorčí rada, a třetí strana jsou řízené systémy, o kterých předkládá interní auditor zprávy představenstvu a dozorčí radě.

---

<sup>13</sup> Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš. Interní audit v praxi. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 5. ISBN 80-251-0836-8

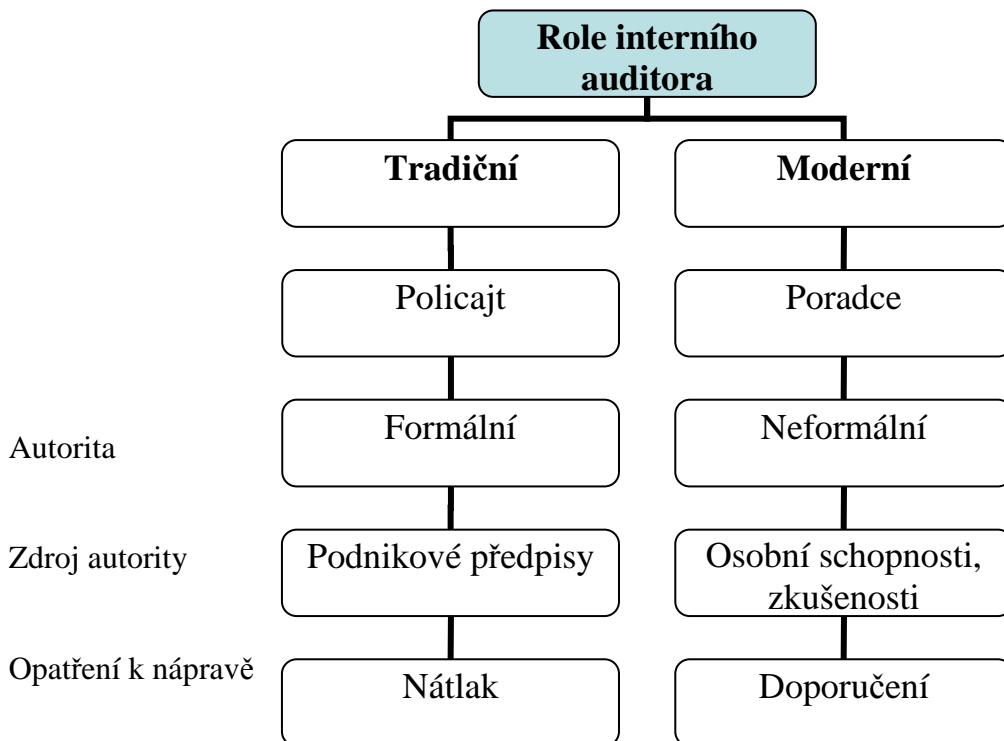
### Konzultační činnost

Součástí konzultační (poradenské) činnosti je poskytování poradenských služeb managementu ohledně identifikace rizika. Konzultační činnost je dána pouze dvěma stranami, a to jsou interní auditor a management.

### Přidaná hodnota

Dobře fungující a průběžně kontrolovaný systém řízení generuje vyšší kvalitu poskytovaných služeb. Finanční společnosti jsou zde proto, aby vytvářely hodnotu jejím vlastníkům, zákazníkům a klientům.

Současný obsah interního auditu se liší od představy tradiční, že interní audit je pouze revizí ostatních kontrol v podniku. To znamená, že dřívějším cílem interního auditora bylo zejména kontrolovat a upozorňovat na chyby a nedostatky v organizaci. Moderní pojetí auditorské činnosti je prodloužení funkce řízení, která se snaží zefektivnit podnik zdokonalováním systémů a metod řízení. Základní rozdíly mezi tradičním a moderním pojetím interního auditu jsou uvedeny v obrázku 1.1

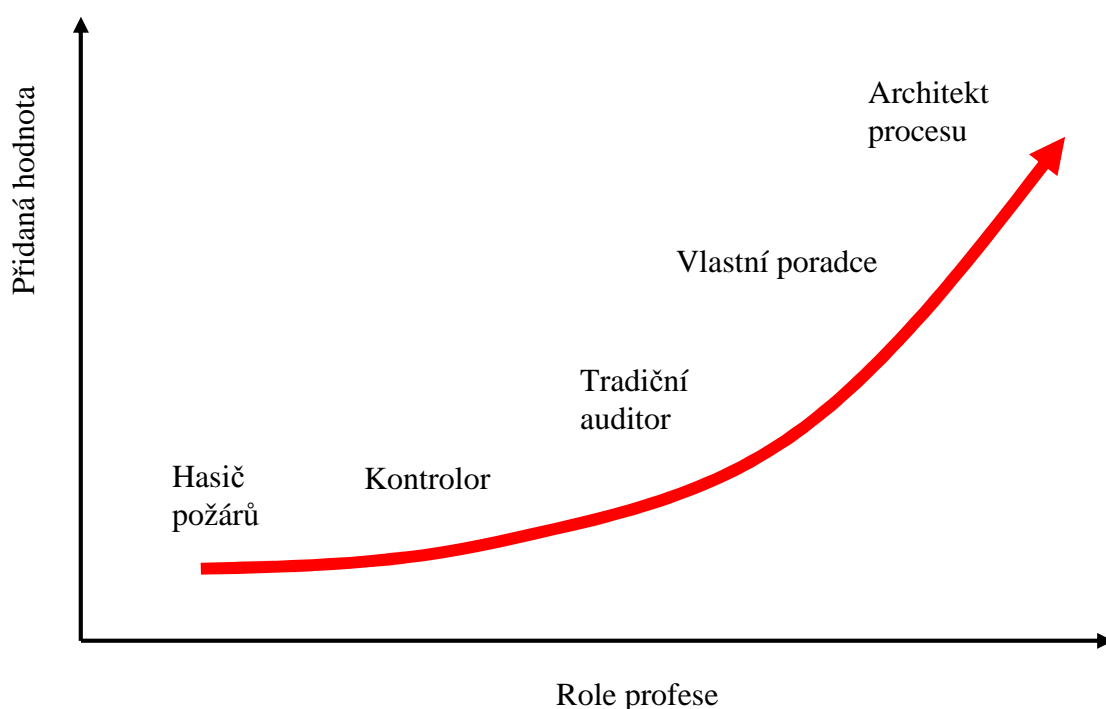


Obrázek 2 - Role interního auditora

Zdroj: Dvořáček, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. str. 7. ISBN 80-7179-410-4



Auditoři by měli působit hlavně jako poradci, kteří pomáhají ostatním plnit jejich práci co nejlépe, případně navrhnou postupy, které by danou práci zefektivnily. Měli by být známí svojí autoritou především profesionálním přístupem. Měli by na základě vlastních zkušeností a schopností navrhnout nejlepší doporučení nebo řešení, které zlepší procesy probíhající v organizaci a tím umožní organizaci neustálou konkurenceschopnost v dynamicky se měnícím prostředí. Vývoj se však nezastavil a role interního auditu se rozvíjí, jak znázorňuje obr. 3.



**Obrázek 3 - Vývoj interního auditu ve společnosti**

*Zdroj: Severa, J. , Ernst & Young, Řízení rizik a moderní interní audit.*

Obrázek ukazuje vývoj role interního auditora ve společnosti. Na začátku byl interní auditor především hasičem požárů. Interního auditu se využívalo pouze v případě, kdy se vyskytl konkrétní problém, a bylo potřeba najít rychlé řešení. Vlivem času se z hasiče požárů stal kontrolor a tradiční auditor, který se zabýval kontrolou především ekonomických a technických parametrů, zajišťoval dodržování standardů a sloužil především střednímu managementu. Kontrolorem bohužel zůstává pro mnohé dodnes.

V současné době má být auditor především poradcem, postupně se stávat architektem kontrolních mechanismů, pomocníkem při projektech a znalostním manažerem.

### **3.2 Zaměření interního auditu**

Tato podkapitola se zaměřuje na činnosti a typy interního auditu a jejich stručnou charakteristiku. Jde o to, že audit není jen jeden, ale že existuje více druhů, což umožňuje konkrétní zaměření a pochopení dané problematiky.

Interní audit je rozdílný, podle toho, jaký prostor k auditování určí internímu auditorovi jeho nadřízený.

Moderní interní audit se zaměřuje na následující typy auditu:

- Činností – audit sleduje vybraný proces od začátku do konce,
- Organizační – spolu s činnostmi organizace jsou auditovány i mechanismy řízení a kontroly těchto činností,
- Rozbory a konzultace – interní auditor vystupuje v roli vnitropodnikového poradce,
- Programů – audity jsou zaměřeny na prověrky probíhajících programů. O výběru těchto programů rozhoduje interní audit nebo vedení organizace,
- Kontraktů – prověřují se aktivity, které nejsou součástí běžných činností organizace,
- Integrovaný audit – spojuje finanční audit s auditem výkonnosti.<sup>14</sup>

V praxi se interní audit člení na tyto typy:

- **Audit finanční situace** – může být realizován jak interními auditory, tak auditory externími. Zabývá se zhodnocením současné finanční situace i jejím dalším vývojem. Finanční situace je zpravidla charakterizována pomocí poměrových ukazatelů, jako jsou např. ukazatel obratu, kapitálu, pohledávek, rentability tržeb a

---

<sup>14</sup> Dvořáček, Jiří. Audit, CZECH MANAGEMENT INSTITUTE PRAHA, 2008. str. 11

jiné. Jednou s činností auditu finanční situace je i audit finančních výkazů, který potvrzuje správnosti účetních výkazů s odpovídajícím účetními zásadami.

- **Audit operací** – American Management Association definuje tento typ auditorské činnosti jako „formální a systematickou revizi, prováděnou kvalifikovanými odborníky proto, aby určili, do jaké míry plní konkrétní organizace cíle stanovené vedením a dále proto, aby zjistili, které podmínky je třeba zlepšit.“ Audit operací musí být nezávislým a objektivním průzkumem. Může jít o revizi souboru činností nebo funkcí podniku. Ověřuje se stupeň vnitřní kontroly, současná úroveň organizace a přiměřenost postupů a systémů používaných v auditované oblasti.
- **Audit jakosti** – je systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů (ČSN ISO 8402).
- **Dodržovací audit** – zaměřuje se na dodržování postupu organizace v souladu se zákony, vyhláškami, nařízeními apod.
- **Informační audit** – provádí ohodnocení vhodného využití, efektivnosti, spolehlivosti a ochrany informací, které vznikají v určitém podniku nebo instituci, a rovněž ohodnocení organizace služeb, které tyto informace zpracovávají. Analyzuje informační funkce a informační systémy.
- **Audit podvodů** – jednou z náplní činnosti pracoviště interního auditu může být prevence podvodů, resp. Vyšetřování podvodů. Interní auditoři by měli umět identifikovat signály podvodného jednání. Proti hospodářské kriminalitě je zaměřen zvláštní typ auditu, který se nazývá forenzní audit.
- **Ekologický audit** – ekologie se stává v dnešní době součástí celkového řídicího procesu ve všech ekonomických činnostech. Ekologický audit se zabývá pravidelným vyhodnocováním činnosti finanční společnosti ve vztahu k životnímu prostředí. Má za cíl usnadnit vedení podniku kontrolu řídicího postupů, které mohou mít dopad na životní prostředí a vyhodnocovat přizpůsobení auditu ekologické politice podniku.

### **3.3 Úloha interního auditu**

Vedení společnosti může podle své potřeby redukovat či rozšiřovat obsah interního auditu.

K základním úkolům interního auditu patří:

1. Provádět neustálou analýzu podniku a jeho organizace, tím sledovat správné řízení podniku a zároveň navrhnout vedení podniku vhodná doporučení a opatření.
2. Ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému podniku.
3. Kontrolovat správné plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení podniku.
4. Sledovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti podniku a ve všech jeho strukturách a systémech.
5. Informovat vedení o všech nepravidelnostech nebo anomáliích, které byly odhaleny, s doporučením, jak je odstranit.
6. Vyhodnocovat a zabezpečovat, aby všechny zdroje podniku, jak lidské, tak materiální, byly adekvátně využívány pro dosažení nejlepších výsledků.
7. Spolupracovat, případně realizovat externí auditorskou činnost ve všech podnicích s majoritní účastí usilovat o tuto činnost i v podnicích, v nichž je účast významnější.
8. Věnovat zvláštní pozornost novým tendencím a systémům řízení, přispívat k vytváření prostředí otevřeného novým změnám a mentalitě týmové spolupráce
9. Provádět speciální studie, kterými bude vedením podniku pověřován pro svou znalost celého podniku i odvětví, k němuž podnik patří, a ekonomické situace prostředí, v němž se podnik nachází.<sup>15</sup>

Správné plnění uvedených úloh zajistí interním auditorům dosažení následujících cílů:

- provádět efektivní vnitřní kontrolu,
- dosáhnout dobrého codu celého podniku,
- zabezpečit plnění politiky, norem a pokynů vedení podniku,
- neustále zlepšovat řízení podniku,
- průběžně informovat vedení podniku o odhalení jakýchkoliv nepravidelností,
- podporovat provádění nezbytných změn.

---

<sup>15</sup> Dvořáček, Jiří. Interní audit a kontrola. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. str. 12. ISBN 80-7179-410-4

Vedení finanční společnosti se na útvar interního auditu obrací velmi často a používá auditorské zprávy o aspektech řízení tam, kde jsou nepostačující informace vedoucích jednotlivých oddělení. A ty nepostačují nikdy. To se týká například personální politiky, image podniku apod. Zde potřebuje společnost znát různé názory.

### **3.4 *Rámec profesionální praxe interního auditu***

Interní audit je profese, která se musí řídit pravidly a principy. Tyto principy jsou uvedeny v Rámci pro profesionální praxi interního auditu, který byl schválen poprvé v roce 1999 radou Institutu interních auditorů se sídlem v USA.

Tento rámec zahrnuje definici interního auditu, Etický kodex Institutu interních auditorů, Standardy pro profesionální praxi interního auditu a dále potom různá Doporučení pro praxi. Definici jsem již uvedla v podkapitole 3.1, a teď se zaměřím na Standardy a Etický kodex.

Standardy pro výkon auditorské práce mají primárně sloužit jako metodický návod auditorům při výkonu jejich práce. V současné době existují 3 druhy mezinárodních standardů:

1. Standardy pro profesionální praxi interního auditu (SPPIA).
2. Standardy Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí (INTOSAI).
3. Obecně přijímané standardy pro výkon veřejnoprávních auditů v USA (GAGAS).

## Standardy pro profesionální praxi interního auditu

Účelem těchto Standardů je:

- vymezit základní principy, které představují nejlepší praxi interního auditu, poskytnout rámec pro provádění a podporu veškerých činností interního auditu které by ve svém důsledku měly napomáhat zvýšení hodnoty dané organizace,
- podporovat zdokonalené organizační procesy a postupy,
- vytvořit základ pro měření výkonu interního audit.

Standardy pro profesionální praxi interního auditu se skládají ze Základních standardů, Standardů pro výkon interního auditu a Prováděcích standardů.

Mezi Základní standardy patří:

- nezávislost a objektivita,
- účel, pravomoc a odpovědnost,
- odbornost a náležitá profesionální péče,
- program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu.<sup>16</sup>

Standardy pro výkon interního auditu:

- řízení interního auditu,
- charakter práce,
- plánování auditu,
- průběh auditu,
- předávání výsledků,
- monitorování,
- přijetí rizika vedením společnosti.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš. Interní audit v praxi. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 97-98. ISBN 80-251-0836-8

<sup>17</sup> Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš. Interní audit v praxi. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 98. ISBN 80-251-0836-8

Standards jsou vytvořeny nejen pro interní auditory, kteří z nich čerpají podklady pro svou práci. Používají je dále i:

- zákazníci auditu – vědí, že audit bude proveden podle náležitých postupů,
- veřejnost a její zástupci – mají záruku, že veřejné prostředky jsou efektivně využívány,
- management – mají větší jistotu, že případné podvody budou odhaleny a napraveny,
- externí subjekty a nezainteresované strany – získají informace o způsobu provádění auditů.

### **Etický kodex**

Cílem etického kodexu je zdokonalení etické kultury v profesí interního auditu. Etický kodex se vztahuje jak na jednotlivce, tak na instituce, které vykonávají interní audit.

Etický kodex navazuje na definice interního auditu a skládá se z dvou částí:

1. Základní zásady, které jsou důležité pro profesi a praxi interního auditu.
2. Pravidla jednání, která popisují normy chování, které se od interního auditora očekává. Tato pravidla jsou pomůckou pro uplatňování Základních zásad v praxi a slouží jako návod pro etické jednání interních auditorů.

Etický kodex spolu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu, poskytuje interním auditorům návod, jak při poskytování auditorských služeb postupovat. Předpokládá se, že profesionálové v interním auditu budou dodržovat a uplatňovat následující základní zásady chování, jako je **integrita**, která vytváří důvěru a je základním atributem víry ve spolehlivost jejich úsudku. V rámci tohoto principu interní auditor:

- bude vykonávat svoji práci čestně, s náležitou péčí a odpovědně,
- bude dodržovat zákony a poskytovat informace, které jsou vyžadovány ze zákona nebo profesí,
- nebude se vědomě zapojovat do jakýchkoli nezákonných aktivit nebo se zúčastňovat činností, které by diskreditovaly profesi interního auditu nebo organizaci.
- bude respektovat zákonné a etické cíle organizace a přispívat k jejich dosažení.

Další zásadou je **objektivita**. Při shromažďování, hodnocení a podávání informací o činnostech a procesech, které prověřují, prokazují interní auditoři nejvyšší úroveň profesionální objektivity. Interní auditoři provádějí hodnocení při respektování všech podstatných a souvisejících okolností a formulují své názory, aniž by se nechali ovlivnit svými vlastními zájmy či zájmy jiných osob. V rámci této zásady interní auditor:

- nezúčastní se žádných aktivit nebo vztahů, které mohou narušovat nebo mohou být chápány jako narušení jeho objektivního úsudku,
- nepřijme nic, co by mohlo narušit nebo by mohlo být chápáno jako narušení jeho profesionálního úsudku,
- uvede všechny významné skutečnosti, které jsou mu známy a které, kdyby nebyly uvedeny, by mohly zkreslit zprávu o činnostech, které byly předmětem auditu.

Třetí pravidlo jednání interního auditora je **důvěrnost**, kdy interní auditor respektuje hodnotu a vlastnictví informací, které získávají při své činnosti a tyto informace neposkytují bez příslušného souhlasu, pokud neexistuje právní neb profesní povinnost tak učinit. V rámci tohoto pravidla interní auditor:

- bude obezřetný při použití a ochraně informací, které získají v průběhu plnění svých povinností,
- nepoužije získané informace pro jakýkoli osobní prospěch a ani žádným jiným způsobem, který by byl v rozporu se zákonem nebo na újmu zákonných a etických cílů společnosti.

Poslední zásadou je **kompetentnost**. Interní auditoři aplikují potřebné znalosti, schopnosti a zkušenosti pro výkon funkce interního auditu. V rámci této zásady interní auditor:

- bude poskytovat pouze takové služby, pro které má nezbytné vědomosti, dovednosti a zkušenosti,
- bude všechny své služby provádět v souladu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu,
- bude nepřetržitě zdokonalovat svou odbornost a kvalitu a účinnost svých služeb.

Praxe interního auditora je ve své podstatě založena na důvěře, která je mu dána managementem. K tomu, aby jí získal, je nutné, aby znal tento etický kodex.



### **Doporučení pro praxi**

Jedná se o schválený návod. Dodržování není povinné. Má napomáhat při interpretaci či uplatnění Standardů ve specifickém prostředí interního auditu. Některá doporučení mohou být uplatňována všemi auditory, jiná mohou být vytvořena pro potřeby specifického odvětví, specifického zaměření auditu nebo specifické geografické oblasti. Taková se mohou týkat například ekologických otázek, sebehodnocení apod. Doporučení pro praxi se zaměřují zejména na problémy, které v současnosti vyžadují pozornost. Mohou mít omezenou životnost nebo mohou být dokonce povýšeny na úroveň Standardů na základě jejich důležitosti, frekvence využití a přijatelnosti.

### **3.5 Profil interního auditora**

K realizaci interního auditu je zapotřebí bezpochyby nejdůležitější subjekt, kterým je interní auditor. Aby mohl správně a dokonale provádět činnosti interního auditu, musí splňovat určité předpoklady a určité vlastnosti. Mnoho interních auditorů se dostalo do této oblasti přes profesi účetního. Předchozí zkušenosti jim poskytují značnou průpravu pro vyhodnocování systémů, analýzu transakcí, identifikaci chyb a přípravu pracovních materiálů.

Základní předpoklad úspěšného interního auditu je jeho nezávislost. Nezávislost jim umožňuje vynášet nestranné nezájaté soudy, důležité pro řádné vedení auditů. Interní auditor je však současně zaměstnancem dané finanční společnosti, a proto je jejich nezávislost ohrožena. Z tohoto důvodu je důležité jasně vymezit postavení interního auditora ve společnosti. Auditorská doporučení musí tedy prosazovat vlastní silou a při vhodné příležitosti. Z toho vyplývá, že interní auditor postupuje neustálé riziko z důvodu napjatých situací, střetů a třenic.

Profil interního auditora by se měl podobat co nejvíce následujícímu:

- dynamická osoba s osobní přitažlivostí,
- se společenským vystupováním a snadno navazující společenské styky,
- se schopností naslouchat, být trpělivá a neagresivní,
- vzdělaná, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci,
- schopná vytvořit ovzduší důvěry, žádá-li o informaci nebo jakýkoliv údaj týkající se její odborné práce,
- čestná a objektivní,
- připravená cestovat.<sup>18</sup>

Interní auditoři nejsou pouze finanční analytici. Musí být inovativní, svou kvalifikaci by měli neustále rozšiřovat a zdokonalovat. Aby interní auditor efektivně plnil své úkoly, musí pozorně naslouchat, efektivně mluvit a jasně psát.

Další specifikaci požadavků na profil interního auditora uvádí studie z r. 1999 „Competency Framework for Internal Auditing“. Mezi klíčové a základní vědomosti interního auditora jsou považovány:

- znalost kontrolního systému ve společnosti,
- znalost rizik a řízení rizik,
- postupy a techniky interního auditu,
- orientace v informačních technologiích,
- řízení zdrojů,
- řízení změn,
- znalost společnosti a jejích činností,
- řízení strategie,
- manažerské postupy,
- znalost prostředí, ve kterém společnost pracuje,
- finanční řízení,
- společenské a sociální vzory, které v daném období působí.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Dvořáček, Jiří. Interní audit a kontrola. 1. vyd., Praha: C.H. Beck., 2000, str. 71. ISBN 80-7179-410-4

<sup>19</sup> Dvořáček, Jiří. Interní audit a kontrola. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. str. 72. ISBN 80-7179-410-4

V roce 1992 byl zpracován průzkum Mezinárodního institutu interních auditorů „A Common Body of Knowledge for the Practice of Internal Auditing“, podle kterého je vypracován souhrn znalostí, který je řazen podle jejich priorit. Tento souhrn a řazení je uvedeno v tabulce 1. Tyto oblasti mají největší význam pro výkon interního auditu a jsou základem vzdělávání interních auditorů.

Tabulka 1 - Oblasti výkonu interního auditu

Pořadí	Oblast
1.	Logické uvažování
2.	Etika
3.	Auditorství
4.	Komunikace
5.	Organizace
6.	Počítač
7.	Sociologie
8.	Podvod a jak mu čelit
9.	Finanční účetnictví
10.	Sběr informací
11.	Právní otázky
12.	Marketing
13.	Manažerské účetnictví
14.	Statistika
15.	Finance
16.	Ekonomie
17.	Kvantitativní metody
18.	Mezinárodní ekonomické prostředí
19.	Vládní politika
20.	Daňová soustava

*Zdroj: Dvořáček, Jiří. Interní audit a kontrola. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. str. 72. ISBN 80-7179-410-4*

Interní auditor musí zvyšovat neustále svoji kvalifikaci, což je často orientováno na získání diplomu CIA (certifikovaný interní auditor). Tento diplom je dokladem nejvyššího dosažené kvalifikace v interním auditu. Podmínky certifikace stanovuje Mezinárodní

institut interních auditorů. Podmínkou pro získání CIA je úspěšné složení zkoušek, které se konají celosvětově dvakrát do roka a trvají dva dny. Zkoušky jsou písemné a skládají se ze čtyř částí. První a druhá je věnována teorii a praxi interního auditu, část třetí se zabývá problematikou managementu, kvantitativních metod a informačních systému a v části čtvrté jsou otázky z oblasti účetnictví, financí a ekonomie. Dalšími podmínkami pro získání diplomu je minimálně dvouletá praxe v interním auditu, ukončení minimálně bakalářského stupně vysokoškolského vzdělání a v neposlední řadě je souhlas s Etickým kodexem.

### **3.6 Externí auditor a interní auditor**

V této podkapitole je nutné vysvětlit rozdíl mezi profesí interního a externího auditora. Tyto dvě profese byly dlouhou dobu považovány za jednu, i když je mezi nimi dost rozdílů. Činnosti těchto dvou auditorů se mohou překrývat v některých oblastech, ale rozdíly jsou větší, protože odlišné jsou záměry a cíle.

Funkcí externích auditorů je předkládat zprávu o finančních výsledcích společnosti. Cílem je posoudit, zda finanční výsledky pravdivě zobrazují finanční situaci organizace. Musí se ujistit, že celkové výsledky jsou vypracovány v souladu s obecně uznávanými účetními principy.

Za to interní auditori mají odlišnou funkci. Jejich hlavním úkolem je poskytování manažerům ve finanční společnosti informace potřebné k efektivnímu výkonu jejich funkcí. Působí jako nezávislá vyhodnocovací činnost. Jeho cíle jsou početnější a rozmanitější a neomezují se pouze na oblast ekonomickou a finanční, protože zasahuje do celé řady oblastí a aktivit dané finanční společnosti. Interní auditor je vlastní pracovník společnosti, zatímco externí auditori jsou odborníci, jež nejsou zaměstnanci společnosti.

Dalším rozdílem je také, že externí auditor se nezabývá podvodem nebo plýtváním. Na rozdíl interní auditor se zajímá o všechny druhy podvodu, bez ohledu na zdroj, místo, rozměr. A v neposlední řadě je třeba uvést, že externí auditor se musí řídit normami a

postupy, které jsou mezinárodně dané a nelze je moc měnit, či upravovat. Zatímco interní auditor provádí svoji činnost pružněji a závisí vždy na společnosti, na vedení a na pracovnících, kteří útvar auditu řídí.

I přes všechny tyto rozdíly musí interní auditor a externí auditor spolupracovat a koordinovat svá jednání. Představují dvě odlišné profese, které se musí navzájem respektovat a využívat jeden druhého. Následující tabulka shrne základní rozdíly mezi interními a externími auditory. Je zde porovnána pozice a zájmové okruhy moderního interního auditora a finančně orientovaného externího auditora.

Tabulka 2 - Rozdíly mezi externím a interním auditorem

<b>Interní auditor</b>	<b>Externí auditor</b>
Je zaměstnanec organizace.	Je nezávislý smluvní partner.
Slouží potřebám organizace.	Slouží třetím stranám, které potřebují spolehlivé finanční informace.
Zaměřuje se na budoucnost, když vyhodnocuje řídicí a kontrolní mechanismy, které mají zajistit naplnění záměrů a cílů organizace.	Zaměřuje se na přesnost a srozumitelnost minulých dějů vyjádřených ve formě finančních výsledků.
Zabývá se prevencí podvodu v každé formě a míře a v každé posuzované činnosti.	Příležitostně se zajímá o prevenci a detekci podvodu obecně, ale podvodem se přímo zabývá jenom tehdy, pokud jsou jím podstatně ovlivněny finanční výsledky.
Je nezávislý na činnostech, které audituje, avšak je vstřícný k potřebám a přáním všech složek managementu.	Je nezávislý na managementu a orgánech společnosti věcně i mentálně.
Posuzuje činnosti nepřetržitě.	Pravidelně posuzuje doklady, sloužící jako podklad pro finanční sumarizace – obvykle jednou ročně.

*Zdroj: Sawyer, Lawrence B..Interní udit. Český institut interních auditorů. 1. české vyd. Český institut interních auditorů, 2000, str. 19*

### ***3.7 Pozice útvaru interního auditu v organizační struktuře finanční společnosti***

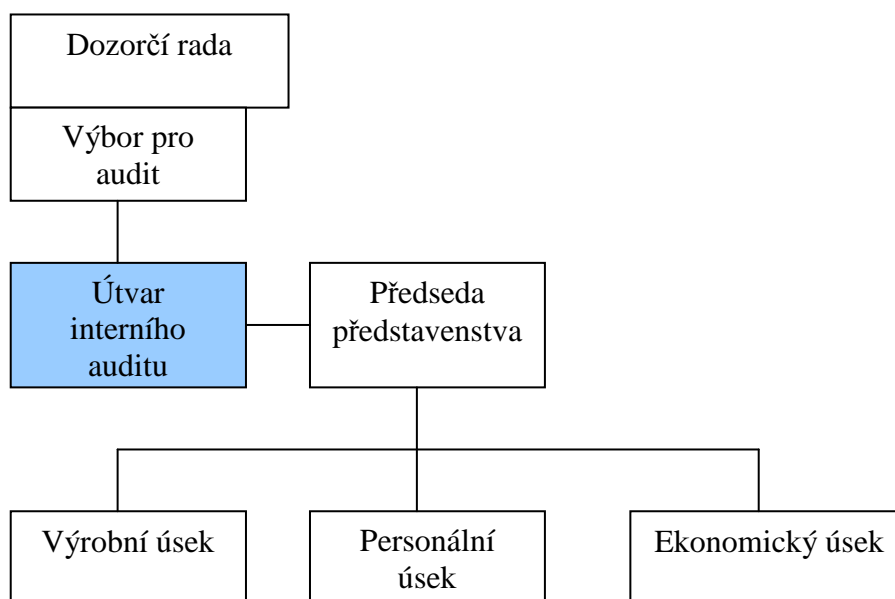
V této podkapitole bude popsáno, jaké postavení má interní audit v rámci celé finanční společnosti, ale i jak je organizován samotná útvar interního auditu. Jak jsem již napsala v předchozích podkapitolách, nejdůležitějším rysem interního auditu je nezávislost a ta nesmí být narušena nevhodným zařazením útvaru interního auditu do organizační struktury finanční společnosti.

Útvar interního auditu má sloužit potřebám vedení organizace, a z toho by mělo vyplývat i postavení útvaru interního auditu v rámci organizace. Na tomto místě je nutné zdůraznit, že začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury může být v různé a záleží na rozhodnutí každé organizaci.

Rozhodnutí o založení a začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury, by měla předcházet důkladná analýza podmínek. Mezi podmínky, které ovlivňují toto rozhodnutí, patří:

- velikost organizace (např. pro bankovní sektor se doporučuje mít na 100 zaměstnanců jednoho auditora),
- ekonomická situace,
- informační a komunikační systémy uvnitř organizace,
- úroveň systému vnitřního řízení a kontroly,
- dostatečnost materiálních a personálních zdrojů.

Obecně by v důsledku zachování nezávislosti měl být útvar interního auditu přímo podřízen vedení organizace (např. generálnímu řediteli). V poslední době dochází k přehodnocení funkčního postavení interního auditu a doporučuje se, z důvodu větší nezávislosti a objektivity, aby byl útvar interního auditu podřízen výboru pro audit. Na obrázku 2. je uvedeno nejčastější zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury akciové společnosti. Většina finančních společností jsou akciové společnosti.



Obrázek 4 - Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury akciové společnosti

Zdroj: Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 209. ISBN 80-251-0836-8

Z obrázku je patrné, že ve společnosti je zřízen Výbor pro audit. Činnost interního auditu je s ním úzce spjata. Nejedná se o řídicí orgán společnosti a není ani náhradou interní audit. Výbor pro audit pomáhá dozorčí radě, která jej zakládá. Hlavním úkolem výboru pro audit je asistence dozorčí radě a představenstvu při plnění jejich odpovědností spojených s organizací účetní politiky, vnitřní kontrolou, finančními zprávami. Mezi úkoly výboru pro audit patří:

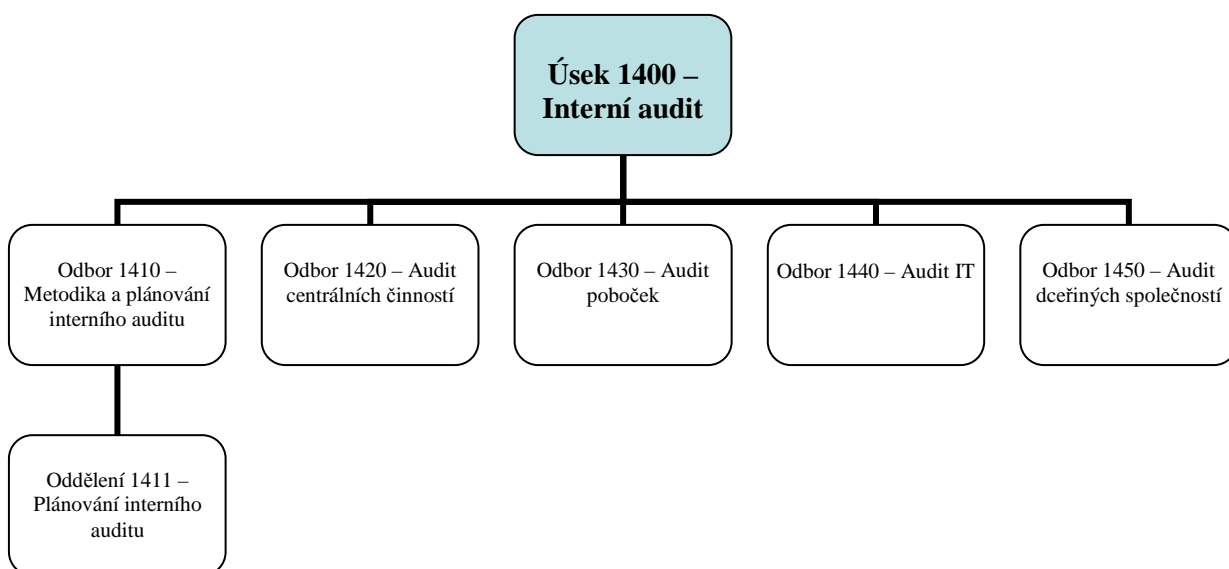
- napomáhat řídicím orgánům oblasti interní kontroly,
- schvalovat roční plány interního auditu,
- přezkoumání ročních a pololetních finančních výkazů,
- posouzení zprávy externího auditora,
- zkoumat důležitá zjištění a doporučení interního auditu,
- schvalovat státu interního auditu,
- hodnotit hlavní a dílčí cíle interního auditu,
- zavést a udržovat zásady komunikace mezi řídicími orgány, externími a interními auditory,
- schvalovat závěrečné zprávy interního auditu před jejich konečným vydáním.

Výbor pro audit je považován za potřebný a velmi užitečný, na druhé straně zůstává světovou realitou nízký jejich nízký počet.

Samotný útvar interního auditu by měl být organizován tak, aby mohl využívat řadu nástrojů a zdrojů, které mu umožní provádět svou činnost co nejefektivněji. K tomu je zapotřebí, aby útvar interního auditu nedílnou součástí finanční společnosti a měl významné postavení.

Organizace útvaru interního auditu ve finanční společnosti závisí rovněž na řadě skutečností. Například na velikosti a typu společnosti, na strategických cílech a úkolech společnosti, na představách vedení společnosti o interním auditu.

Příklad možného organizačního uspořádání útvaru interního auditu je uveden na obrázku 3. Zde jsem použila konkrétní příklad, který jsem čerpala z organizační struktury interního auditu v České spořitelně, a.s. Českou spořitelnu jsem uvedla jako zástupce finančních společností, jelikož je u nás neznámější banka. Zde je útvar interního auditu označován jako úsek 1400. Ten je dále členěn na odbory a ty dále na oddělení.



Obrázek 5 - Organizační struktura úseku 1400

Zdroj: Vnitřní předpis České Spořitelny, 2009



### **3.8 Proces interního auditu**

V této podkapitole jsou uvedeny a podrobně analyzovány jednotlivé etapy procesu interního auditu. Proces interního auditu zahrnuje následující etapy:

- plánování interního auditu,
- příprava interního auditu,
- provádění interního auditu,
- ukončení interního auditu,
- komplexní program kvality interního auditu,
- ověřování plnění opatření.

#### **3.8.1 Plánování interního auditu**

Útvar interního auditu ve finanční společnosti provádí svoji činnost na základě plánu zpravidla schváleného výborem pro audit nebo dozorčí radou. Plán auditu specifikuje jednotlivé oblasti, na které se bude interní auditor zaměřovat. Vymezuje priority činnosti interního auditu na základě posouzení rizik a míry rizik, které by mohly ovlivnit jednotlivé systémy uvnitř společnosti.

Identifikace a analýza existujících rizik by měla být výchozím krokem pro stanovení oblasti a činnosti finanční společnosti, které by měly být podrobeny ověřování ze strany interního auditu. Nezbytným faktorem je také kapacita útvaru interního auditu.

Analýza rizik zkoumá všechny činnosti a subjekty finanční společnosti. Na základě výsledků analýzy rizik je vytvořen plán auditu na několik let. Plán také zahrnuje očekávaný vývoj a inovace, všeobecně vyšší stupeň rizika nových činností a záměr auditovat všechny významné činnosti a subjekty v přiměřeně dlouhém časovém období. Všechny tyto zájmy budou určovat rozsah, povahu a frekvenci úkolů, které mají být vykonány.

Při přípravě plánu činnosti se vychází zejména tedy:

- ze strategie finanční společnosti a její analýzy,
- z analýzy rizik činností,
- z požadavků dozorčí rady a výboru pro audit,
- z námětů vedoucích zaměstnanců finanční společnosti,
- z analýzy dalších zdrojů informací.

Hlavními výstupy plánovacího procesu interního auditu jsou strategický plán interního auditu, periodický roční plán činnosti interního a operativní.

Sestavení **strategické plánu interního auditu** závisí na velikosti a strukturovanosti finanční společnosti a na velikosti útvaru interního auditu. Plán se vypracovává zpravidla na období tří let a definuje zejména zaměření a typy jednotlivých auditů, časové rozvržení, personální zajištění a další zdroje, které jsou nutné pro realizaci konkrétních auditů. Vychází z požadavků legislativy a jeho roční aktualizace zohledňuje výsledky rizikové analýzy, posouzení strategických záměrů finanční společnosti, vnitřní a vnější změny podnikatelského prostředí, vyhodnocení provedených auditů a další informační zdroje. Při sestavování plánu musí být brán zřetel na flexibilitu a možnost zapracování změn

**Periodický plán** je sestavován na období jednoho roku. Vychází se strategického plánu a jeho cílem je zohlednit záměry strategického plánu a přesně definovat zaměření auditu finanční společnosti podle výsledků analýzy rizik. Pokrývá veškeré aktivity útvaru interního auditu pro příslušný rok, uvádí rozsah působnosti, stanovuje priority a odráží potřeby vedení společnosti.

Struktura periodického plánu má následující podobu:

- úvod,
- rozložení činnosti interního auditu na jednotlivé oblasti,
- rozpis plánovaných auditorských akcí
  - číslo akce,
  - název akce,
  - objekt auditu,

- termín provedení,
- pracoviště interního auditu,
- rozpis pravidelně se opakujících činností ve stejném obsahu, jak je uvedeno výše
- rozpis metodické činnosti
  - název
  - termín zpracování
  - garant zpracování.<sup>20</sup>

**Operativní plán** je sestavován na čtvrtletí a je členěn na měsíce. Rozvíjí roční plán od konkrétní podoby. O jeho zpracování a obsahu rozhoduje vedoucí útvaru interního auditu.

### 3.8.2 Příprava interního auditu

Příprava, naplánování a vypracování programu jednotlivého auditu jsou důležitými podmínkami jeho správného provedení.

Ve schváleném periodickém plánu úseku interního auditu je určen manažer auditu. Zpravidla je jím samotný ředitel odboru interního auditu. Manažer auditu, ve spolupráci s dalšími řediteli odborů útvaru interního auditu, jmenuje pro každý audit auditorský tým a do čela týmu vedoucího. Při navrhování tohoto auditorského týmu bere manažer auditu v úvahu odbornost a profesní způsobilost jednotlivých auditorů ve vztahu k auditované problematice. Současně zvažuje i případný konflikt zájmů u jednotlivých interních auditorů.

Dalším krokem ve fázi přípravy auditu je, po schválení složení auditorského týmu a jeho vedoucího, vydání Pověření k provedení interního auditu. Pověření auditu představuje řídicí akt, kterým se interním auditorům ukládá povinnost provést audit.

---

<sup>20</sup> Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš. Interní audit v praxi. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 105. ISBN 80-251-0836-8

V pověření se uvádí:

- název auditu,
- název auditovaného útvaru,
- termín provedení auditu,
- vedoucího auditorského týmu,
- složení auditorského týmu,
- datum vystavení pověření,
- údaje o osobě, která pověření vystavila

Nedílnou součástí samostatné přípravy na provedení auditu by měla být předběžná prohlídka na místě za účelem seznámení se s konkrétním prostředím auditovaného útvaru, ve kterém má být dosaženo cíle auditu, a zjistit případné podněty z auditovaného útvaru, které by mohly být zařazeny do programu auditu a napomoci ke splnění cíle auditu. Současně se v rámci přípravy auditu auditorský tým rozhoduje, jaké auditorské techniky a postupy zvolí pro získávání informací v průběhu auditu, včetně jejich časového rozložení a formuluje se zde také základní rozsah a zaměření testů.

### **3.8.3 Provádění interního auditu**

Realizace interního auditu probíhá podle předem zpracovaného programu. Ředitel a ostatní zaměstnanci auditované složky, jsou po předložení tohoto pověření povinni auditorům vytvořit potřebné pracovní podmínky a předložit ji veškeré požadované materiály a dokumentaci tak, aby mohl být interní audit prováděn plynule.

Zahájení auditu provádí manažer auditu s vedoucím auditovaného útvaru a jde zpravidla o osobní setkání. Účelem je seznámit auditovaný subjekt s cíle, předmětem auditu, s předpokládanými časovými a věcnými postupy.

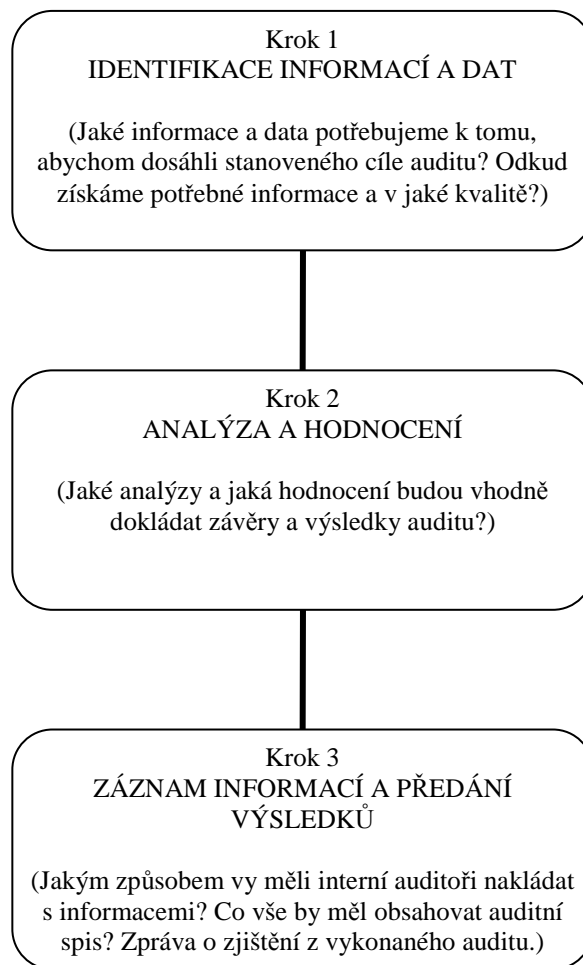
Interní auditoři v průběhu provádění auditu identifikují, analyzují, vyhodnocují a zaznamenávají dostatečné informace k dosažení cíle a auditu. Mezi postupy a metody získávání a zpracování informací lze zařadit:

- pozorování a prohlídka – získávání fyzických informací,
- řízen rozhovor – získávání svědeckých informací ústních i písemných,
- výpočty,
- přezkoumávání – spočívá v pátrání po zjevných výjimkách ve velkém množství dat,
- potvrzování – potvrzení souladu nebo nesouladu skutečnosti externími subjekty,
- analýza – posouzení, porovnání a zhodnocení informací s předpoklady, které interní auditor zjistil, nebo které sám vytvořil.

Auditoři vedou spis auditora, do kterého zaznamenávají chronologicky veškeré kroky realizované v průběhu auditorské činnosti. Spis obsahuje všechny významné skutečnosti zjištěné při této činnosti, zejména získané, ověřené a analyzované informace. Spis auditora je součástí auditorské dokumentace.

Zjištěné skutečnosti auditor průběžně projednává s příslušnými zaměstnanci auditovaného pracoviště. O zjištěných skutečnostech informuje rovněž v dohodnutých termínech ředitele auditované organizační složky.

Realizaci interního auditu ve stručnosti a zjednodušeně lze vyjádřit následujícím schématem viz obr. 5.



Obr. 5 – Schéma realizace interního auditu

Zdroj: Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 170. ISBN 80-251-0836-8

### 3.8.4 Ukončení auditu

Po posouzení všech získaných informací, potřebných k formulování auditorských závěrů, a doporučení a po získání plné dokumentace lze přistoupit k ukončení auditu. Na základě všech těchto informací, analýz, konzultací a dokumentace zpracovává auditorský tým zprávu o provedeném auditu. Zpráva by se měla vyjadřovat k identifikovaným rizikům, a současně signalizovat rizika, která mohou v ověřované oblasti vzniknout.

**Zjištění** představují popis zjištěných skutečností. **Opatřením** pak rozumíme popis činností, které by měl auditovaný subjekt vykonat, aby dosáhl snížení rizika zlepšení procesů a činností. Tato opatření přijímá vedoucí auditovaného subjektu, případně představenstvo. Opatření musí splňovat základní náležitosti, a to konkrétnost, jednoznačnost, racionalitu, uvedení termínu splnění, aktuálnost a stanovení odpovědnosti.

Součástí fáze ukončení interního auditu je **zpráva interního auditu**. Musí obsahovat určité základní náležitosti, aby byla zaručena její jednotná struktura. Mezi tyto náležitosti patří:

- pečlivá a vzorná úprava – musí se předkládat svázaná, opatřená nadpisem a referenčními odkazy, bez skvrn, překlepů a pravopisných chyb,
- správná stylizace – styl auditorské zprávy musí být jasný, stručný a jednoduchý bez případných nejasností nebo následné špatné interpretace,
- jednoduché a přehledné uspořádání
- normalizovaná struktura zprávy – členění a pořadí jednotlivých oddílů musí být normalizováno, aby se zabránilo zbytečné námaze při jejím čtení,
- stručnost a věcnost a přesnost.

Audit je ukončen závěrečným projednáním konečného znění zprávy interního auditu s vedoucím auditovaného subjektu. Výsledkem tohoto závěrečného projednání musí být akceptace zprávy nebo dohoda o způsobu vyřešení rozporů. Pokud je zpráva akceptována účastníky jednání, není třeba zprávu upravovat.

### **3.8.5 Komplexní program kvality interního auditu**

Tento program je zaměřen na hodnocení kvality interního auditu. Komplexní program kvality interního auditu má svůj význam pro útvar interního auditu tím, že umožňuje poskytování zpětné vazby, co se činností interního auditu týče.

Komplexním programem kvality interního auditu se rozumí program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu, který zahrnuje všechny aspekty interního auditu.

Tento program zahrnuje:

- průběžné hodnocení kvality interního auditu,
- periodické hodnocení kvality interního auditu,
- externí hodnocení kvality interního auditu.

Každá část programu je navržena tak, aby napomáhala interním auditorům přidávat hodnotu v organizaci a zdokonalovat její procesy. Zároveň by měla poskytovat managementu finanční společnosti ujištění, že se interní audit řídí Standardy a Etickým kodexem.

Základním dokumentem v hodnocení kvality interního auditu je Standard IIA 1300 – Program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu. Podle tohoto standardu 1300 musí vedoucí interního auditu vypracovat a pravidelně aktualizovat program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu, který zahrne všechny aspekty interního auditu.

Hodnocení je podrobena organizační a obsahová stránka auditu, přínos pro auditovaný útvar a činnost celého auditorského týmu. Hodnocení je tedy jak audit, tak i auditorský tým.

### **Průběžné interní hodnocení kvality interního auditu**

Po projednání zprávy z auditu je úkolem vedoucího auditovaného subjektu vypracovat hodnocení auditu. Účelem tohoto hodnocení je možnost získat objektivní zpětnou vazbu o přidané hodnotě, kvalitě a efektivnosti procesu interního auditu. Tento druh hodnocení je zaměřen zejména na:

- získávání zpětné vazby a účinnosti řízení útvaru interního auditu,
- získávání zpětné vazby o přidané hodnotě interního auditu procesům,
- zlepšování kvality, efektivity a organizace práce interních auditorů,
- prohlubování profesionality, specializace a flexibility interních auditorů,
- podporu profesního rozvoje a motivaci interních auditorů,
- zlepšování služeb pro zákazníky interního auditu.

Po skončení každého jednotlivého auditu obdrží vedoucí auditovaného subjektu šablonu, která obsahuje kritéria, podle nichž je hodnocena kvalita práce interních auditorů.



### **Periodické interní hodnocení kvality interního auditu**

Minimálně jednou za pět let je realizováno periodické interní hodnocení kvality interního auditu. Je zaměřeno na vyhodnocení úrovně interního auditu, na jeho procesy i kvality lidských zdrojů.

V rámci tohoto hodnocení interní audit hodnotí sám sebe, a proto je zde velmi významná role etického kodexu, podle nějž by mělo být dosaženo spravedlivého vnímání, čestnosti a dalších morálních aspektů.

I tento audit patří mezi plánované aktivity interního auditu. Je vytvořen auditní tým, který si stanoví cíl a vypracuje program interního auditu, jehož osnova je založena na stejných principech jako v jakémkoliv jiném programu interního auditu. Periodické hodnocení se může provádět prostřednictvím:

- hloubkových pohovorů a hodnocení od skupin stakeholderů,
- výkonných interních auditorů,
- certifikovaných interních auditorů nebo jiných osob kompetentních v oblasti interního auditu nacházejících se na jiných místech v organizaci.

Výsledkem periodického interního hodnocení kvality interního auditu je zpráva, která se předkládá do jednání představenstva a Výboru pro audit.

### **Periodické externí hodnocení kvality interního auditu**

Externí hodnocení kvality interního auditu provádí nejméně jednou za pět let kvalifikovaná a nezávislá externí osoba nebo externí kontrolní tým. Tato pětiletá perioda vyplývá z požadavků ČNB i Standardů IIA. Na základně zjištění z prověření kvality externím hodnotitelem potom navrhuje úsek interního auditu opatření k nápravě, které předkládá řediteli úseku interního auditu, představenstvu, dozorčí radě nebo Výboru pro audit.

Pro toto hodnocení vydal Mezinárodní Institut interních auditorů Manuál pro hodnocení, který obsahuje rovněž mapu nástrojů pro externí hodnocení kvality interního auditu.

Nástroje pro hodnocení kvality jsou rozděleny do skupin podle témat:

- nástroje pro přípravnou a zahajovací fázi interního auditu (příklad nástroj – dotazník pro vedoucího útvaru interního auditu, průzkum mezi klienty interního auditu a jiné),
- průvodce pro interview (příklad nástroje – dotazník pro člena představenstva, dotazník pro senior a operativní management, dotazník pro externí auditory a jiné),
- nástroje pro hodnocení jednotlivých částí programu interního auditu (příklad nástroj – hodnocení rizik a potřeb při plánování, zhodnocení a odhad procesů spojených s využitím informačních technologií, zhodnocení produktivity a přidané hodnoty a jiné),
- nástroje pro hodnocení a reporting (příklad nástroje – pozorování a otázky vztahující se k výkazu práce, závěrečné ohodnocení souladu se standardy a jiné).

## **4 Praktický příklad průběžného hodnocení kvality interního auditu**

V této kapitole je uveden praktický příklad na průběžné interní hodnocení kvality interního auditu. K zpracování jsem využila podkladů, které mi byly poskytnuty v České spořitelně. Tuto společnost jsem si vybrala jako příklad finanční společnosti.

### ***4.1 Charakteristika sledované finanční společnosti***

#### **Historie**

Finanční společnost, kterou se budu zabývat, je Česká spořitelna, a.s. Český trh finančních služeb je silně konkurenční. V současné době na něm působí 37 bank a poboček zahraničních bank a vedle toho desítky společností poskytujících finanční služby. Mezi nimi je Česká spořitelna s počtem 5,3 milionu klientů největším finančním ústavem s nejdelší historií.

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy dne 12. února zahájila svoji činnost. Z původního názvu „Schraňovací pokladnice (pokladní kasa) pro hlavní město Prahu a pro Čechy“ se zanedlouho zrodil kratší název „Spořitelna česká“. Zásadami přijímání vkladů bylo zaměření na nejchudší vrstvy obyvatelstva. Spořitelny byly zřizovány jako sociální instituce určené k ukládání drobných úspor nezaměstnaných občanů, kteří formou úroků rozmnožovali nastřádané peníze. Smyslem bylo podporovat tak v lidech pracovitost a spořivost.

Důležité postavení mezi spořitelnami si získala Městská spořitelna Pražská, která začala fungovat v roce 1875. Založení této spořitelny symbolizovalo politický a hospodářský vzestup českého národa.

Významné změny nastaly po únoru 1948. Byl přijat zákon č. 181/1948 Sb., o organizaci peněžnictví, což se projevilo tendencí ke koncentraci lidového peněžnictví. Na základě

zákona č. 84/1952 Sb., o organizaci peněžnictví, byly ke dni 1. ledna 1953 ústavy lidového peněžnictví přeměněny ve „státní spořitelny“.

Na základě zákona č. 72/1967 Sb., o Státní spořitelně, se sloučily státní spořitelny v jednu (včetně Slovenka) Státní spořitelnu jako státní hospodářskou organizaci. Na základě zákona č. 163/1968 Sb., o Státní spořitelně, se k datu 1. ledna 1969 Státní spořitelna rozdělila na dvě samostatné jednotky – na Českou státní spořitelnu a na Slovenskou státní spořitelnu.

Česká státní spořitelna pokračovala ve své činnosti i po roce 1990 jako státní peněžní ústav. K datu 30. prosince 1991 došlo ke změně její právní formy na akciovou společnost. Česká spořitelna se začala více rozvíjet i v dalších oblastech bankovníctví, což ji umožnilo se stát plně univerzální bankou.

Významnější změna ve vlastnické struktuře se stala v roce 1997. Česká spořitelna prodala 7% podíl na svém akciovém kapitálu významným investorům v Evropě a v USA formou globálních depozitních certifikátů. Další významnou změnou byl pak v roce 1998 vstup Evropské banky pro obnovu a rozvoj do České spořitelny. Evropská banka pro obnovu a rozvoj získala 9 miliónů akcií, což představuje 11,84% podílu na základním kapitálu.

V závěru 90. let se projevila privatizace. Dne 2. února 2000 vláda ČR rozhodla o prodeji majoritního balíku akcií České spořitelny rakouské společnosti Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG (zkrácený název „Erste Bank“). Vstupem do skupiny Erste Bank se Česká spořitelna stala členem silné finanční skupiny, která zajímá přední místo mezi bankami ve středoevropském regionu.

### **Současnost**

Za současnost budeme považovat rok 2008, což jsou poslední informace, které se dají získat z Výroční zprávy České spořitelny 2008.

V současné době se Česká spořitelna, na českém bankovním trhu, řadí do vedoucích pozic v poskytování jak tradičních, tak moderních bankovních produktů. Základem úspěchů je

stálá úvěrová expanze. Česká spořitelna má i silnou pozici v oblasti kapitálových trhů, kde zajišťuje speciální a velmi dobře fungující poradenství při akvizicích, vydávání obligací a akcií.

Česka spořitelna se stala iniciátorem vzniku specializovaného poradenského centra pro klienty ve finanční tísní. Poradenské centrum je vůbec prvním svého druhu v Česku. 1. ledna zahájila spolupráci s Univerzitou Hradec Králové. V následujících pěti letech tak bude exkluzivně zajišťovat veškeré bankovní služby. V březnu 2008 došlo ke zvýšení bezpečnosti přímého bankovníctví, které zahrnuje například změnu telefonního čísla pro zasílání autorizačních zpráv a internetového bankovníctví. V rámci Erste Group bylo rozhodnuto o prodeji pojišťovacích činností strategickému partnerovi Vienna Insurance Group. V České republice se toto rozhodnutí týká prodeje Pojišťovny ČS. Od 1. května 2008 banka výrazně vylepšila pojištění zneužití platební karty v případě ztráty nebo odcizení. Objem celkového portfolia úvěrů fyzickým osobám překročil hranici 250 mld. Kč. Penzijní fond České spořitelny dosáhl počtu 750 tisíc klientů.

Česka spořitelna zrychlila zpracování platebních transakcí, a to díky on-line režimu zúčtování plateb, průměrná doba zúčtování on-line transakce v rámci banky je pod 3 minuty. Platební styk České spořitelny nyní patří k nejrychlejším na trhu.

Finanční skupinu České spořitelny v roce 2008 tvoří:

- brokerjet České spořitelny, a.s.
- Erste Corporate Finance, a.s.
- Grantika České spořitelny, a.s.
- Informatika České spořitelny, a.s.
- Partner České spořitelny, a.s.
- Penzijní fond České spořitelny, a.s.
- Realitní společnost České spořitelny, a.s.
- REICO investiční společnost České spořitelny, a.s.
- s Autoleasing, a.s.
- Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Mezi hlavní aktivity banky patří:

- přijímání vkladů od veřejnosti;
- poskytování úvěrů;
- investování do cenných papírů na vlastní účet;
- platební styk a zúčtování;
- vydávání platebních prostředků, např. platebních karet, cestovních šeků;
- poskytování záruk;
- otvírání akreditivů;
- obstarávání inkasa;
- obchodování na vlastní účet nebo účet klienta s devizovými hodnotami, v oblasti terminovaných obchodů a opci včetně kurzových a úrokových obchodů, s převoditelnými cennými papíry;
- obhospodařování cenných papírů klienta na jeho účet včetně poradenství;
- účast na vydávání akcií a poskytování souvisejících služeb;
- úschova a správa cenných papírů nebo jiných hodnot;
- pronájem bezpečnostních schránek;
- poskytování porad ve věcech podnikání;
- vydávání hypotečních zástavních listů podle zvláštního zákona;
- finanční makléřství;
- výkon funkce depozitáře;
- směnářská činnost (nakup devizových prostředků);
- poskytování bankovních informací;
- vedení oddělené části evidence Střediska cenných papírů.<sup>21</sup>

Prostřednictvím dceřiných společností poskytuje banka (společně „skupina“) rovněž následující druhy služeb:

- správa fondů;
- stavební spoření a úvěry;
- penzijní připojištění;
- finanční leasing;

---

<sup>21</sup> Výroční zpráva České spořitelny 2008

- faktoring;
- poradenství;
- poskytování investičních služeb;
- realitní činnost;
- pronájem výpočetní techniky, instalace a opravy elektronických zařízení;
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software; účast na řízení a financování firem.<sup>22</sup>

### **Základní ukazatelé obchodní činnosti v roce 2008**

Česká spořitelna vykázala k 31.12.2008 konsolidovaný čistý zisk počítaný podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví ve výši 15 813 mil. Kč. V meziročním porovnání zisk vzrostl o 30%. Na tomto výsledku se podílelo 646 poboček České spořitelny s průměrným počtem zaměstnanců 10 911 a s 5 293 632 klienty banky.

### **Budoucnost**

V roce 2009 bude Česká spořitelna svoji pozornost soustředit zejména na následující činnosti:

- věnovat nadále péči a pozornost potřebám klientů a posilování jejich důvěry v Českou spořitelnu,
- pokračovat v rozvíjení těch aktivit, produktů a služeb, které se již v minulých letech osvědčily a přinesly inovace,
- kontrolovat provozní náklady,
- přinášet vlastní projekty a podílet se i na skupinových projektech a rozvojových iniciativách,
- maximálně využívat přednosti skupinových synergii v rámci Erste Group,
- posilovat kooperaci mezi jednotlivými členy Erste Group a harmonizovat základní procesy v bance i ve skupině.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Výroční zpráva České spořitelny 2008

<sup>23</sup> Výroční zpráva České spořitelny 2008

Rozpočet České spořitelny na rok 2009 vychází z těchto makroekonomických předpokladů:

- v roce 2009 pokles ekonomické výkonnosti České republiky,
- postupné oživení v roce 2010,
- klesající míra inflace,
- klesající investice a stagnující osobní spotřeba,
- rostoucí míra nezaměstnanosti,
- změny v měnové politice ČNB – mírné zvýšení úrokových sazeb,
- volatelní kurz české koruny s krátkodobou tendencí k mírnému oslabování.<sup>24</sup>

## **4.2 Interní audit v České spořitelně**

V této podkapitole jsou uvedeny základní informace týkající se interního auditu, který provádí sledovaná banka Česká spořitelna. Je zde čerpáno hlavně z vnitřních předpisů České spořitelny.

Význam interního auditu pro Českou spořitelnu vyplývá už ze samotné definice interního auditu. Jde o nezávislou, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v České spořitelně. Pomáhá jí dosahovat cíle tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení České spořitelny.<sup>25</sup>

Činnost útvaru interního auditu v České spořitelně vychází ze Standardů pro profesionální praxi Interního auditu, ale také z vnitřních předpisů České spořitelny. Mezi nejdůležitější vnitřní předpisy patří Holdingová norma č. 9, Vnitřní předpis k provádění Interního auditu a Vnitřní pokyny ředitele úseku Interního auditu České spořitelny.

---

<sup>24</sup> Výroční zpráva České spořitelny 2008

<sup>25</sup> Vnitřní předpis ČS, 2008



V České spořitelně je funkce interního auditu centralizovaná, jelikož útvar interního auditu vykonává interní audit i v dceřiných společnostech České spořitelny a pro všechny útvary, které v bance existují. Podléhají mu veškeré činnosti včetně těch, které jsou zajišťovány outsourcingem. Je velmi důležité, aby interní audit byl nezávislý na všech výkonných činnostech České spořitelny. Z tohoto důvodu jsou zaměstnanci útvaru interního auditu podřízeni vedoucímu tohoto útvaru. Vedoucí útvaru interního auditu v České spořitelně je funkčně podřízen Výboru pro audit a v organizační struktuře banky podléhá generálnímu řediteli.

Mezi základní činnosti interního auditu v České spořitelně patří identifikace a analýza rizik, plánování a příprava auditů, ověřování a vyhodnocování, zpracování a podání zprávy o provedeném auditu, ověřování přijatých opatření a monitoring. Svoji činnost provádí na základě plánu schváleného Výborem pro audit.

V průběhu svých činností interní audit hodnotí zejména:

- funkčnost systémů řízení,
- finanční řízení,
- míru rizika z hlediska kontrolních mechanismů.

Proces interního auditu v České spořitelně a dokumentace interního auditu v České spořitelně je součástí Vnitřního pokynu ředitele úseku interního auditu.

V České spořitelně plní útvar interního auditu poslání poskytováním:

- ujišťovacích služeb,
- poradenských služeb.

Podrobné rozdělení činností je uvedeno v tab.3.

Tabulka 3 - Přehled rozdělení činností Interního auditu na ujišťovací a poradenské služby

	Ujišťovací	Poradenské
identifikace rizik a jejich vyhodnocování	x	
plánované audity	x	
audity prováděné ve spolupráci s Interním auditem Erste Group Bank	x	
audity podle požadavku	x	x
ověřování plnění opatření	x	
ověřování a vyhodnocování funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému	x	
monitoring a účast v projektech		x
monitoring činností		x
připomínkování předpisů		x
tvorba předpisů pro Interní audit a řídicího a kontrolního systému ve finanční skupině České spořitelny		x
spolupráce s externím auditorem, Interní audit Erste Group Bank a Czech Banking Credit Bureau, a.s.		x
účast ve výběrových komisích (poradní hlas)		x
školicí služby		x

*Zdroj: Vnitřní pokyn ředitele úseku interní audit VP\_2 – Proces a dokumentace interního auditu*

#### **Proces interního auditu pro ujišťovací služby zahrnuje tyto fáze:**

- **Plánování činnosti** – zejména tvorba strategického a periodického plánu interního auditu, stanovení konkrétních úkolů a termínů.
- **Příprava auditu** – manažerem auditu je zpravidla ředitel odboru Interního auditu nebo pověřený zaměstnanec dále je manažer auditu. Odbor 1410 – Metodika a plánování interního auditu zajistí jeho zavedení do informačního systému interního auditu. Manažer auditu jmenuje pro každý audit auditorský tým a jeho vedoucího. Vedoucí auditorského týmu se seznámí s cílem auditu a vypracuje návrh programu auditu. Auditorský tým je obeznámen také s cílem auditu, termínem jeho provedení

a personálním zabezpečením. Program auditu je pracovním návodem pro interní auditory a je hlavním dokumentem přípravy auditu.

Česká spořitelna používá dva typy programů auditu:

1. všechny audity,
2. technologický audit IT.

Pro tvorbu těchto dvou typů programů auditu jsou využívány přílohy Vnitřního pokynu. Jsou to dané šablony. Program auditu schvaluje manažer auditu a poté se publikuje v Informačním systému interního auditu, nejpozději 3 pracovní dny před zahájením auditu. Další součástí přípravy interního auditu je výběr vzorků. Jsou dva způsoby výběru vzorků:

1. statistický výběr – pravděpodobnostní – objektivní metoda,
2. nestatistický výběr – představuje subjektivní přístup např. výběr z největší množiny sledovaných činností.

- **Provádění auditu** – zahájení auditu provádí manažer auditu zpravidla s vedoucím auditovaného útvaru. Interní auditoři analyzují, identifikují a zaznamenávají dostatečné informace k dosažení cíle auditu. Každý člen auditorského týmu pořizuje a vede o auditovaných skutečnostech spis auditora. Jednotlivé spisy se stávají součástí spisu auditu, a to v písemné podobě. Záznam slouží k přípravě zprávy a k zdůvodnění auditorských zjištění. Provádění auditu je průběžně sledováno příslušným.
- **Ukončení auditu** – je provedeno po posouzení získaných informací a dokumentace z hlediska úplnosti a dostatečnosti ve vztahu k cíli auditu. Na základě získaných informací, analýz, konzultací a dokumentace, zpracuje auditorský tým zprávu o provedeném auditu. Součástí zprávy o provedení auditu jsou i případná zjištění, které představují popis zjištěných skutečností a také opatření přijatá vedením auditovaného útvaru na základě doporučení interního auditu. Opatřením se rozumí popis činností, které auditovaný subjekt vykoná, aby dosáhl snížení rizik nebo zlepšení procesů a činností. Tato opatření přijímá vedoucí auditovaného útvaru, případně představenstvo.

Součástí ukončení auditu je zpráva interního auditu, která má následující strukturu:

- obsah,
- manažerské shrnutí,
- rozsah auditu,
- výsledky ověřování,
- závěr.

Audit je ukončen závěrečným projednáním konečného znění zprávy interního auditu s vedoucím auditovaného útvaru. Nejpozději do dvou pracovních dnů po projednání zprávy předá manažer auditu do sekretariátu ředitele úseku interního auditu podepsaný 1 originál výtisk v CZ i EN verzi. V případě připomínek ze strany auditovaného subjektu bude součástí materiálu jako příloha i záznam z projednání auditu. Následně sekretariát ředitele úseku interního auditu zajistí předání originálního výtisku do představenstva České spořitelny. Manažer auditu zajistí, nejpozději do 2 pracovních dnů po projednání zprávy, zveřejnění zprávy a záznamů z projednání v CZ i EN verzi v informačním systému interního auditu. Odbor 1410 - Metodika a plánování interního auditu zajistí následně report auditorské zprávy, včetně hodnocení auditovaných subjektů do Erste Group Bank.

- **Komplexní program kvality interního auditu** – zahrnuje:
  - průběžné interní hodnocení kvality interního auditu – viz podkapitola 4.3,
  - periodické interní hodnocení kvality interního auditu – je realizováno minimálně jednou za 5 let (počínaje rokem 2007) formou plánovaného interního auditu a je zaměřeno na pozici interního auditu, procesy interního auditu a lidské zdroje interního auditu. Konkrétně v České spořitelně toto hodnocení trvalo zhruba dva měsíce a na jeho základě byla přijata řada opatření ke zlepšení a to zejména v oblasti metodiky interního auditu, informačních technologií a procesu interního auditu.
  - periodické externí hodnocení interního auditu – z požadavků ČNB i Standardů Institutu interních auditorů vyplývá pětiletá perioda tohoto hodnocení. Je pořádán výběr nezávislého externího hodnotitele. V České spořitelně bylo toto hodnocení poprvé provedeno v roce 2004. Podle nabídek v rámci výběrového řízení byla vybrána renomovaná externí

auditorská firma. Cílem tohoto auditu bylo posoudit kvalitu práce interního auditu z pohledu Standardů Institutu interních auditorů a Opatření ČNB č. 2. Na základě diskusí s hlavními uživateli interního auditu a zkušeností externí auditorské firmy vznikla tzv. vize interního auditu České spořitelny, která byla porovnána se současným stavem interního auditu v České spořitelně. Celkově byl však interní audit v České spořitelně vnímán pozitivně.

- **Ověřování plnění opatření** – poskytuje zpětnou vazbu k ujištění o snížení rizik, odstranění nedostatků nebo zlepšení procesů, činností či kontrolních mechanismů, kterým opatření směřovala. Podstatou této činnosti je sledování a ověření všech informací získaných o plnění opatření. Za celý proces ověřování opatření odpovídá ředitel příslušného odboru interního auditu. Ověřování je průběžné, výstupy 1x za čtvrtletí. Nejpozději do 5. pracovního dne následujícího čtvrtletí je nutno zadat do Informačního systému interního auditu závěry ověřování.<sup>26</sup>

**Proces interního auditu pro poradenské služby** obsahuje pouze audit dle požadavku.

### ***4.3 Praktický příklad průběžného interního hodnocení kvality interního auditu v České spořitelně***

V této podkapitole je uveden praktický příklad na průběžné interní hodnocení kvality interního auditu. Materiály byly poskytnuty Českou spořitelnou.

Hodnocení kvality se vypracovává po každém ukončení auditu. Existují tři subjekty, které mají za úkol daný audit hodnotit. Za prvé je to vedoucí týmu auditorů, který hodnotí členy svého týmu. Dále hodnotí jednotliví členové týmu svého vedoucího a nakonec se k ukončenému auditu vyjadřuje samotný auditovaný subjekt. Tento příklad je zaměřen na hodnocení kvality interního auditu ze strany auditovaného subjektu.

---

<sup>26</sup> Vnitřní pokyn ředitele úseku interního auditu VP\_02

Vedoucí auditovaného útvaru vypracuje Hodnocení auditu po projednání zprávy z auditu. Obdrží šablonu, viz tabulka 4, a odešle. Jeho úkolem je ohodnotit jednotlivá kritéria stupnicí hodnocení v rozmezí 1-7, kdy ke každému stupni hodnocení náleží příslušný počet bodu, viz tabulka 5. Cílem tohoto dotazníku je umožnit úseku interního auditu získat zpětnou vazbu o tom, zda interní audit a členové auditorského týmu poskytli kvalitní auditorské služby.

**Tabulka 4 - Hodnocení auditu vedoucím auditovaného útvaru**

Poř. číslo	Hodnocené kritérium	Stupnice hodnocení
1.	<b>ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ AUDITU (ze strany auditorského týmu)</b> (audit byl včas oznámen, průběh prací při jeho provádění byl dobře a plynule organizován, podklady byly vyžadovány včas, systematicky a v logické struktuře, prováděné šetření auditorů co nejméně narušovalo činnost auditovaného útvaru, byl poskytován dostatečný prostor k diskuzi apod.)	1 - 7
2.	<b>AKTUÁLNOST PROVÁDĚNÉHO AUDITU (z pohledu rizik v bance)</b> (audit byl vzhledem k charakteru auditované činnosti vhodně tematicky zvolen, soustředil se na rizikové oblasti apod.)	1 - 7
3.	<b>OBJEKTIVITA PŘI PROVÁDĚNÍ AUDITU</b> (výsledky auditu uvedené v auditorské zprávě jsou objektivní, byla zvážena veškerá dostupná fakta, nevyskytla se podjatost, případně konflikt zájmů apod.)	1 - 7
4.	<b>FLEXIBILITA (schopnost auditorů řešit problémy a konfliktní situace)</b> Auditoři byli schopni operativně řešit nestandardní situace, přizpůsobovat se provozu, vycházet vstříc při řešení dotazů apod.)	1 - 7
5.	<b>ÚROVEŇ VZÁJEMNÉ KOMUNIKACE (komunikační a argumentační dovednosti)</b> (způsob komunikace mezi Vámi a auditory vyhovoval, komunikační a argumentační schopnosti auditorů byly na odpovídající úrovni, auditori byli sdílní a otevření při každodenní komunikaci se zaměstnanci apod.)	1 - 7
6.	<b>SROZUMITELNOST A PŘEHLEDNOST PREZENTOVANÝCH VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ</b> (byly zodpovězeny dotazy související se závěry auditu, prezentované výsledky a doporučení korespondují se zjištěními auditorů, auditorská zpráva je přehledná a srozumitelná apod.)	1 - 7
7.	<b>SPLNĚNÍ STANOVENÉHO CÍLE AUDITU</b> (byly naplněny stanovené cíle, rozsah auditu odpovídal cílů, audit splnil čekávání, případně byl splněn požadavek vedení apod.)	1 - 7
8.	<b>PŘÍNOS PRO AUDITOVANÝ ÚTVAR (přidaná hodnota, poradenství)</b> (audit odhalil nedostatky (rizika) a poskytl dostatečné ujištění o stavu rizik v auditované oblasti, poznatky a doporučení jsou pro Vás přínosem apod.)	1 - 7

Zdroj: Příloha VP\_02 P7 Šablona č. 3-1022 Hodnocení auditu vedením auditovaného útvaru

Tabulka 5 - Stupně hodnocení kvality interního auditu

VSTUP pro AUDITOVANÉHO (Stupeň hodnocení)	<i>Pomocné orientační vyjádření v procentech</i>	VSTUP pro ZPRACOVATELE (Bodové hodnocení)
1(špičková)	91 - 100 %	7
2(výborná)	76 - 90 %	6
3(velmi dobrá)	61 - 75 %	5
4(dobrá)	46 - 60 %	4
5(uspokojivá)	31 - 45 %	3
6(neuspokojivá)	16 - 30 %	2
7(špatná)	0 - 15 %	1

*Zdroj: Příloha VP\_02 P7 Šablona č. 3-1022 Hodnocení auditu vedením auditovaného útvaru*

Konkrétní údaje z České spořitelny se týkají auditu s označením A04 – Audit aplikačního programového vybavení používaného v úvěrovém procesu, který byl realizován ve čtyřech úsecích České spořitelny, viz tab. 6. Vedoucí každého auditovaného subjektu, v tomto případě úseku, vyplnil šablonu, viz tab.4, a v rámci úseku interního auditu byly takto získané hodnoty převedeny na body podle tabulky 5 a zaneseny do programu pro výpočet indexu kvality interního auditu.



Tabulka 6 - Index kvality služeb interního auditu

Označení auditu	A04				Výsledný index kvality auditu A04
Místo provádění (hodnocení) auditu	Úsek – IT services	Úsek – 6300	Úsek - 7510	Úsek - 7300	<b>93,30</b>
	Bodové ohodnocení	Bodové ohodnocení	Bodové ohodnocení	Bodové ohodnocení	
1.ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČNÍ AUDITU	6	5	6	7	
2.AKTUÁLNOST PROVÁDĚNÍ AUDITU	7	6	7	7	
3.OBJEKTIVITA PŘI PROVÁDĚNÍ AUDITU	7	6	7	7	
4.FLEXIBILITA	6	5	7	7	
5.ÚROVEŇ VZÁJEMNÉ KOMUNIKACE	7	6	7	7	
6.SROZ. A PŘEHL. VÝSL. A DOPORUČENÍ	6	7	7	7	
7.SPLNĚNÍ STANOVENÉHO CÍLE AUDITU	6	6	7	7	
8.PŘÍNOS PRO AUDITOVANÝ ÚTVAR	6	6	7	7	
Dosaženo bodů	51	47	55	56	
Možné maximum bodů	56	56	56	56	
<b>Index kvality interního auditu v %</b>	<b>91,07</b>	<b>83,93</b>	<b>98,21</b>	<b>100,00</b>	

*Zdroj: Česká spořitelna a.s. – Stav k 18.11.2008*

Přesný postup výpočtu indexu kvality interního auditu včetně vzorce je znázorněn v tabulce 7. Jde o index kvality z úseku IT services, viz tab. 6.

Tabulka 7 - Výpočet indexu kvality interního auditu

Index kvality interního auditu	Výpočet
Index kvality interního auditu	$\frac{\text{Počet dosažených bodů}}{\text{Počet dosažitelných bodů}} \times 100$
Index kvality interního auditu z úseku IT services	$\frac{51}{56} \times 100$
Index kvality interního auditu z úseku IT services	<b>91,07 %</b>

*Zdroj: Vnitřní pokyn ředitele úseku interního auditu + vlastní výpočet*

Výsledný index kvality auditu A04 (tabulka 6) se vypočítá z jednotlivých indexů kvality z každého úseku. Princip výpočtu je stejný jako při zjišťování indexu kvality za jeden úsek (tabulka 7). Jde tedy o podíl sumy dosažených bodů ve všech úsecích a sumy dosažitelných bodů za všechny úseky. Pro vyjádření indexu v procentech, je výsledek vynásoben stem a zaokrouhlen na dvě desetinná místa.

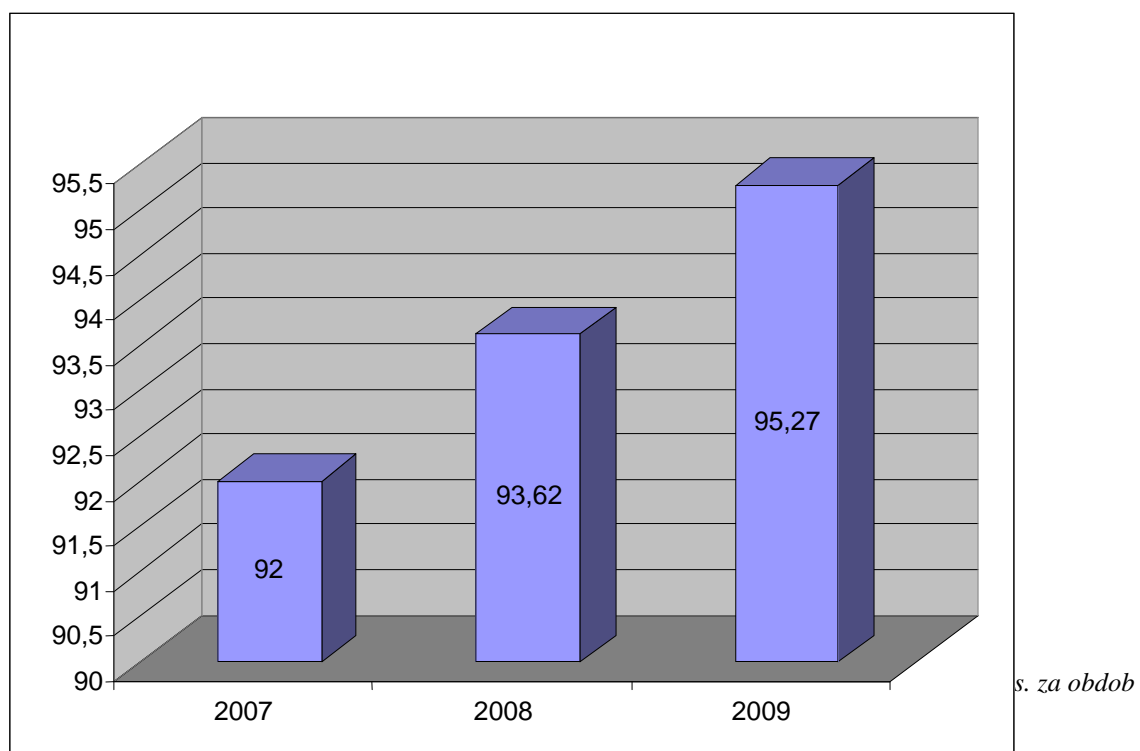
Audit A04 dosáhl indexu kvality ve výši 93,30 %, takže celkově byl tým hodnocen velmi pozitivně a je zřejmé, že interní audit zde poskytl kvalitní auditorské služby. Výsledek hodnocení kvality interního auditu jsou jedním z kritérií pro výplatu bonusů.

Ze zkušeností České spořitelny vyplývá, že horší ohodnocení získává zpravidla kritérium Aktuálnost prováděného auditu. Je to z důvodu, že audity jsou zapracované v periodickém plánu činnosti v přesně určeném pořadí a může se tedy stát, že určitý audit bude proveden s časovým zpožděním, kdy už nebude jeho realizace tak aktuální. Dalším hůře ohodnoceným kritériem je Přínos pro auditovaný útvar. V tomto případě často auditovaný subjekt chápe audit jako něco, co mu přiděluje práci, případně ho zdržuje od práce.

Celkově se však dá říci, že index kvality interního auditu v České spořitelně se dlouhodobě pohybuje v příznivých hodnotách, jeho průměrná hodnota má stoupající tendenci.

Na grafu 1 je pro představu zobrazen vývoj indexů kvality interního auditu meziročně u dosud uskutečněných auditů.

Graf 1 – Vývoj indexu kvality práce interního auditu za období 2007 - 2009



## **Závěr**

Cílem této práce bylo seznámení se s procesem interního auditu jako součástí řídicího a kontrolního systému ve finančních společnostech.

Přínosy interního auditu byly rychle rozpoznány a prolínají se celou prací. Význam je už zmíněn v definici interního auditu přijatou samotnými interními auditory, vyplývá i z profilu interního auditora, který je základním článkem činnosti interního auditu. Pokud interní auditor nebude svou práci vykonávat objektivně, nezávisle, se všemi znalostmi, dovednostmi, nebude se držet Etického kodexu Institutu interních auditorů, nemůžeme předpokládat, že interní audit bude mít pro jakoukoli organizaci přínos neboli přidanou hodnotu.

Interní audit je totiž schopen, pokud je řádně vykonáván, odhalit neefektivní, neúčelné a ne hospodárné vynakládání prostředků a navrhnout doporučení pro nápravu. Bohužel se internímu auditu dostává větší pozornosti pouze ze strany odborníků a zasvěcených vedoucích pracovníků. Nedostal se do širšího povědomí veřejnosti, která má interní audit spojen výlučně s prováděním kontroly. Lidé se většinou dívají na auditora jako na někoho, kdo přišel hledat a upozorňovat na jejich chyby.

V první části práce je uveden rozbor řídicího a kontrolního systému ve finanční společnosti, jelikož interní audit je součástí jednoho z prvků řídicího a kontrolního systému. Interní audit spadá pod prvek Kontrolní činnosti.

Podstatná část práce se věnovala analýze procesu interního auditu. Činnost interního auditu je podložena řadou legislativních požadavků, vnitřních předpisů. Za nejdůležitější jsou považovány Standardy Institutu interních auditorů. Rozsah činností interního auditu je velký, zahrnuje analýzy, návrhy konkrétních opatření a jejich ověřování, spolupráci s externím auditorem, programy vzdělávání interních auditorů apod.

Samotný proces interního auditu se skládá z šesti dílčích etap. Začíná to plánováním a končí ověřováním plnění opatření. Důležitou etapou procesu interního auditu je Komplexní

program kvality interního auditu, který umožňuje internímu auditu získat zpětnou vazbu, co se jeho činnosti týče.

V poslední kapitole je obsažen konkrétní příklad z České spořitelny, který se zaměřuje na hodnocení kvality interního auditu. Pro tento příklad bylo vybráno průběžné hodnocení interního auditu. Je zde uvedena kapitola, která popisuje Českou spořitelnu a hlavně, jak vypadá interní audit v této bance.

Samotný proces interního auditu v České spořitelně je podrobně a srozumitelně popsán ve Vnitřních pokynech ředitele úseku interního auditu. V rámci tohoto procesu Česká spořitelna vypracovává program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu. Tento program musí mít každý interní audit na základě Standardů Institutu interních auditorů. Program patří do etapy procesu interního auditu, kterým je Komplexní program kvality interního auditu a zahrnuje tři druhy hodnocení kvality.

Za nejvýznamnější druh hodnocení, ke kterému se vztahoval i praktický příklad, je v České spořitelně považováno průběžné hodnocení kvality interního auditu. Toto hodnocení provádí mezi bankami pouze Česká spořitelna a tím pádem je zahrnováno do jejího know-how. Institut interních auditorů by si přál, aby tuto metodu naučila Česká spořitelna i jiné banky. Česká spořitelna se tomu brání. V rámci tohoto hodnocení má auditovaný subjekt možnost se vyjádřit k auditu, který u něj byl prováděn a útvar interního auditu má jedinečnou zpětnou vazbu pro svoje služby. Výsledkem průběžného hodnocení kvality interního auditu je index kvality interního auditu. Tento index se v České spořitelně pohybuje v příznivých hodnotách a má vzrůstající tendenci. Význam interního auditu pro Českou spořitelnu je také ve výsledcích tohoto hodnocení.

Auditované subjekty uznávají, že jim interní audit pomohl v některých oblastech. Myslím, že největším problémem ve vnímání interního auditu je to, že ne všichni dokážou vidět tuto přidanou hodnotu. Neuvědomují si přínos, který interní audit poskytuje. Možným způsobem, jak zlepšit vnímání moderního auditu, je podle mne větší informovanost o přínosech činnosti interního auditu. Zaměstnanci budou potom lépe přistupovat ke zlepšení své dosavadní činnosti na základě doporučení interního auditu.

## Seznam použité literatury

### Citace

**Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš.** Interní audit v praxi. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 236. ISBN 80-251-0836-8

**Dvořáček, Jiří.** Interní audit a kontrola. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. str. 195. ISBN 80-7179-410-4

**Dvořáček, Jiří.** Audit, CZECH MANAGEMENT INSTITUTE PRAHA, 2008. str. 85

Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2001, 93 str. . ISBN 80-86284-08-5

**Rajmová, Andrea.** Jak se dostat vnitřnímu kontrolnímu systému (VKS) na kobyliku. Interní auditor. 2007. roč. 11, č. 1, str. 5 – 8. ISSN 1213-8274

Rámec profesionální praxe interního auditu, Praha: Český institut interních auditorů, 2008. ISBN 80-86284-10-7

**Sawyer, Lawrence B..** Interní udit. Prah: Český institut interních auditorů 2000. str. 313. ISBN 80-86284-07-7

**Severa, J. ,** Ernst & Young, Řízení rizik a moderní interní audit. [online]. 2004 [cit. 2010-03-12].

Dostupný z WWW: [http://www.krvysocina.cz/soubory/450008/intaudariznakru\\_6\\_04II.pdf](http://www.krvysocina.cz/soubory/450008/intaudariznakru_6_04II.pdf)

TURNBULLOVA ZPRÁVA: vnitřní řízení a kontrola, Zásady OECD pro řízení a správu společnost, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2001, 80 str. ISNB 80-86284-09-3

Basle committee on banking supervision. Rámec pro hodnocení řídicích systémů společností ČIIA 2002

Treadwayova komise: Internal Kontrol. Integrated Framework (zpráva Coso), ČIIA 1992

Vnitřní předpis České Spořitelny, 2009

Vnitřní pokyn 02 – Proces a dokumentace interního auditu, 2009

Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry

Výroční zpráva České spořitelny 2008

## Bibliografie

**Dvořáček, Jiří, Kafka, Tomáš.** Interní audit v praxi. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s. 2005, str. 236. ISBN 80-251-0836-8

**Dvořáček, Jiří.** Interní audit a kontrola. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. str. 195. ISBN 80-7179-410-4

**Dvořáček, Jiří.** Audit, CZECH MANAGEMENT INSTITUTE PRAHA, 2008. str. 85

**Dvořáček, Jiří.** Audit podniku a jeho operací. 1.vyd. Praha:C.H. Beck, 2005. 165 str. ISBN 80-7179-809-6

**Galloway, D.:** INTERNÍ AUDIT: Průvodce nového auditora, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 1997, 61 str. ISBN 80-902433-1-2

**Garitte, J-P.:** Jean – Pierre Garitte přednáší ... „Nové trendy v interním auditu“, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2002, 34 str. ISBN 80-86284-17-4

Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2001, 93 str. . ISBN 80-86284-08-5

**Rajmová, Andrea.** Jak se dostat vnitřnímu kontrolnímu systému (VKS) na kobyliku. Interní auditor. 2007. roč. 11, č. 1, str. 5 – 8. ISSN 1213-8274

Rámec profesionální praxe interního auditu, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2001. ISBN 80-86284-10-7

**Sawyer, Lawrence B.** Interní udit. Prah: Český institut interních auditorů 2000. str. 313. ISBN 80-86284-07-7

**Severa, J. ,** Ernst & Young, Řízení rizik a moderní interní audit. [online]. 2004 [cit. 2010-03-12].

Dostupný z WWW: [http://www.krvysocina.cz/soubory/450008/intaudariznakru\\_6\\_04II.pdf](http://www.krvysocina.cz/soubory/450008/intaudariznakru_6_04II.pdf)

TURNBULLOVA ZPRÁVA: vnitřní řízení a kontrola, Zásady OECD pro řízení a správu společnost, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2001, 80 str. ISNB 80-86284-09-3

Basle committee on banking supervision. Rámec pro hodnocení řídicích systémů společností ČIIA 2002

Treadwayova komise: Internal Kontrol. Integrated Framework (zpráva Coso), ČIIA 1992

Vnitřní předpis České Spořitelny, 2009

Vnitřní pokyn 02 – Proces a dokumentace interního auditu, 2009

Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry

Výroční zpráva České spořitelny 2008



## **Seznam příloh**

Příloha A - Zpráva o zaměření a výsledcích činnosti interního auditu ve Finanční skupině ČS, a.s. za období červen - srpen 2009, 4 str.



Česká spořitelna, a.s.  
centrála

## **Zpráva o zaměření a výsledcích činnosti interního auditu ve Finanční skupině ČS, a.s. za období červen - srpen 2009**

### **5 I. Úvod**

Činnost úseku interního auditu (dále jen „IA“) probíhala ve sledovaném období v souladu s plánem, vypracovaným na základě analýzy rizik vyplývajících z činnosti Finanční skupiny České spořitelny, a.s. (dále jen „FSČS“) a s využitím dalších informačních zdrojů.

6

### **7 II. Činnost interního auditu ve vykazovaném období**

V období měsíců červen až srpen 2009 uzavřel úsek 1400 – interní audit celkem 16 auditů, jejichž přehled, včetně hlavních zjištění je uveden v příloze č. 1. Současně interní audit monitoroval činnosti na centrále, v oblastních pobočkách, v dceřiných společnostech ČS a v projektech, přičemž se zaměřoval na identifikaci rizik v produktech, aplikacích a činnostech.

a) Významnější nedostatky a rizika identifikovaná na základě auditů:

Audit A13 - Technologický audit v Realitní společnosti České spořitelny, a.s. (RSČS)

- v tomto auditu byl konstatován větší počet zjištění, která jsou dána tím, že ve společnosti RSČS není pracovník, který by byl pověřen monitoringem a kontrolou smluvně požadovaných a dodávaných IT služeb včetně formulování a prioritizování požadavků směrem k dodavatelům a taktéž správou aplikačních uživatelských účtů. V oblasti IT není zaveden jakýkoliv kontrolní systém a v aplikaci INTRAPPOINT nejsou zabudovány kontrolní mechanismy (aplikace nevytváří auditní záznamy)  
- *riziko ztráty či neoprávněné změny dat společnosti*
- větší počet zjištění byl dále konstatován ve vztahu k nastavení a zabezpečení operačního systému MS Windows  
- *riziko možné kompromitace či nestability IT prostředí RSČS*

Audit A17 - Audit systému řízení tržních rizik

- strategie řízení rizik nejsou pravidelně vyhodnocovány představenstvem ČS  
- *banka se tím vystavuje riziku negativních dopadů na kvalitu a účinnost přijímaných strategických opatření v oblasti řízení rizik*

Audit A25 - Audit plnění regulatorních požadavků v brokerjet ČS

- zjištěna řada pochybení zaměstnanců klientského oddělení, jako je nedoložení investičních dotazníků, převzetí přístupových oprávnění jinou osobou, neprůkazně provedená identifikace zákazníka, nesprávně podepsaná komisionářská smlouva ze strany zákazníka
  - *brokerjet se potenciálně vystavuje riziku možných soudních sporů se zákazníky*

Audit AV09 - Audit činností souvisejících s investováním do zahraničních nemovitostních a rizikových fondů s majetkovou účastí ČS

- neexistuje aktuální strategie schválená představenstvem a dozorčí radou banky, pro řízení stávajících investic v nemovitostních a rizikových fondech
  - *riziko nesprávného stanovení strategických cílů, a to i v souvislosti s probíhající celosvětovou ekonomickou krizí*

Audit AV13 - Audit nově nastaveného procesu při schvalování a zpracování hypotečních úvěrů

- zjištěna nekompletnost spisové dokumentace (nedoloženy dokumenty prokazující splnění podmínek podpisu úvěrové smlouvy, příp. podmínek vyplývajících z úvěrové smlouvy - podmínek před čerpáním úvěrových obchodů a podmínek ostatních). Zjištěno u HYPO realizovaných v hypotečních centrech v rámci sítě OP
  - *riziko neúplné, chybějící dokumentace a riziko nedostatků v jednání v roli věřitele*

## **b) Nejzávažnější nedostatky a rizika identifikovaná v projektech**

Na základě monitorování a schůzek interního auditu s projektovými manažery dospěl interní audit k závěru, že operační model ČS není dostatečný, není ošetřen smlouvou SLA, jsou zřejmé nejasnosti v úpravách nákladů na stěhování IT a jeho následný provoz ve Vídni.

Je třeba výrazně zkvalitnit, ve vztahu k EGB, a zprůhlednit schvalovací proces u investic nad 25 000 € a projektech nad 2MIO €. Proces je v současné době velmi zdoluhavý a komplikuje spolupráci s dodavateli.

V rámci řízení projektů není v bance důsledně prosazován proces Quality Assurance.

V případě vyhodnocování finančních přínosů po ukončení projektu neexistuje dosud žádný systém vyhodnocování případných benefitů.

V oblasti projektů přetrvává riziko vyplývající z programu DCT (Data Centre Transition).

## **c) Ostatní činnosti úseku interního auditu**

Interní audit v rámci svých kapacit dále:

- spolupracoval s útvarem interního auditu Erste Group Bank a.g. (EGB) na skupinových auditech a zástupci interního auditu se zúčastňovali společných workshopů;
- průběžně spolupracoval zejména s externím auditorem a s dalšími externími orgány (ČNB, Českým institutem interních auditorů, Bankovní asociací apod.);
- zahájil pilotní proces monitorování a oceňování zbytkové velikosti rizik ve vybraných útvarech banky a dceřiných společnostech.

#### **d) Audity zaměřené na finanční krizi**

V rámci provádění auditů se interní audit rovněž zaměřil na rizika vyvolaná finanční krizí. Jedná se zejména o následující audity:

- A17 Audit systému řízení tržních rizik
- AV08 Audit rizikovosti největších úvěrových angažovaností
- AV09 Audit činností souvisejících s investováním do zahraničních nemovitostních a rizikových fondů s majetkovou účastí ČS
- AV10 Audit dodržování stanovených postupů při poskytování hotovostních a spotřebitelských úvěrů fyzickým osobám
- AV11 Audit uzavírání obchodů s pasivními produkty
- AV13 Audit nově nastaveného procesu při schvalování a zpracování hypotečních úvěrů
  
- AV17 Audit souladu skupinové metodiky pro vnitřně stanovený kapitál (ICAAP) s legislativou ČR

#### **e) Aktivní participace interního auditu na prevenci proti fraudům**

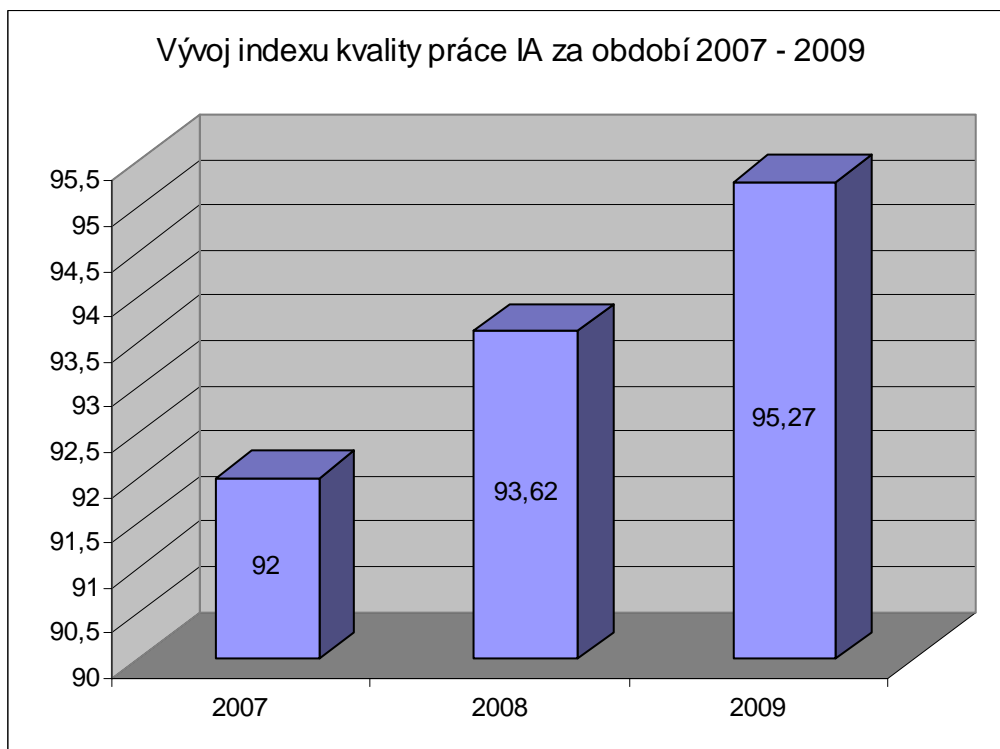
Interní audit se nadále podílí na procesu prevence proti fraudům, zejména v rámci prováděných auditů dle plánu činnosti a auditů podle požadavků managementu banky. Do programů všech auditů jsou

zahrnovány testové otázky k identifikaci i prevenci proti fraudům. Dále prevenci proti fraudům ověřuje interní audit kontinuálním monitoringem jednotlivých útvarů FSČS a ověřováním nastavení řídicího kontrolního systému. Z auditů provedených za uplynulé období uvádíme zejména audity, které se zaměřily na oblast prevence proti fraudům nebo se této problematiky dotkly:

- A13 Technologický audit v Realitní společnosti České spořitelny, a.s.
- A14 Audit procesu přijímání, oběhu, ukládání a zabezpečení smluvní dokumentace, fyzické bezpečnosti a zabezpečení informační technologie v Erste Corporate Finance. a.s.
- AV08 Audit rizikovosti největších úvěrových angažovaností
- AV11 Audit uzavírání obchodů s pasivními produkty
- AV16 Audit procesu šetření operačních rizik

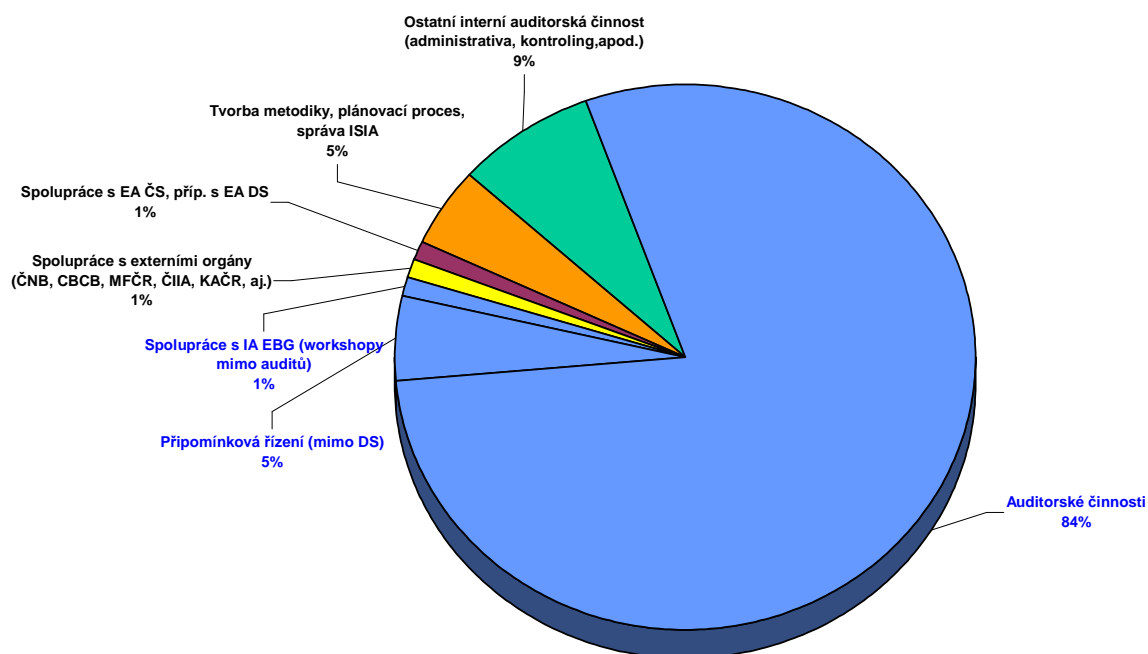
### **III. Hodnocení kvality a výkonu interního auditu a vyhodnocení rozložení kapacit IA**

Průběžný index kvality interního auditu za období leden – srpen tohoto roku dosáhl hodnoty 95,27 %.



Čerpání kapacit IA probíhalo ve sledovaném období v souladu s plánem a dosáhlo níže uvedených hodnot:

**Přehled podílů na činnostech interního auditu dle vykázaných kapacit k 31.7.2009**



#### **IV. Opatření**

Interní audit průběžně ověřoval plnění opatření přijatých na základě interních auditů, externího auditu (Management Letter) a externích kontrol v rámci FSČS a informoval o nich představenstvo i výbor pro audit.

#### **V. Závěr**

Plán činnosti interního auditu za období červen až srpen 2009 byl zabezpečen. O výsledcích jednotlivých auditů jsou průběžně informováni jak členové představenstva, tak auditované útvary a prostřednictvím zpráv o činnosti i členové výboru pro audit.

Datum: 1. září 2009

Podpis zpracovatele: